


الدكتور:  
كامل بربر



# إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي

ادارة الموارد البشرية  
وكفاءة الأداء التنظيمي



د. كامل بربور

استاذ مساعد

كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

الجامعة اللبنانية

# إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى

1417 هـ . 1997 م

مجدد / المؤسسة العلمية للدراسات والنشر والتوزيع

الحمراء - شارع إميل إنه - بناية سلام - ص.ب 6311 / 113 بيروت

هاتف: 982487 - 982428 - فاكس: 683654 بيروت

المطبعة: 311298 - 311985 - هاتف غليوي: 621721 / 83

## تقديم

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم العربي اليوم في ظل نظام دولي جديد من جهة وتكتلات اقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة ثانية، هذا التحدي يفرض بالتبعية إعادة بناء الدولة وتطوير مؤسساتها مع تحصين هذا البناء لتكون قادرة بالدرجة الأولى على الارتقاء بأدائها العام بحيث يشكل هذا الأداء المدخل - الأمل - في تعظيم استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة لكي تلعب دوراً أساسياً لا هامشياً على المستوى الاقتصادي الداخلي والمخارجي.

يفرض هذا التحدي أيضاً أن يلعب القطاع الخاص بأدائه المميز إن على مستوى الإدارة أو على مستوى جودة الإنتاج دوراً مميزاً إلى جانب الدولة وبحماية منظمة وباعتراف منها بهذا الدور في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الداخلي والتنافسي على المستوى الخارجي.

ثمة حقيقة لا تقبل الجدل والتقاش هي أن كفاءة أداء الدولة والقطاع الخاص لمواجهة التحدي المذكور يتوقف على كفاءة أداء الموارد البشرية أيّاً كانت مواقعها التنظيمية، وأن رفع كفاءة هذا الأداء وفق تخطيط سليم وهادف هو نقطة التحول نحو بناء الدولة والقطاع الخاص وبالتالي إيجاد النواة البنيوية القادرة على إعادة بناء كافة مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

لذا فإن إعادة البناء يبدأ بتحديد مضاد وهو بناء الموارد البشرية وصيانتها قوامه إعادة النظرة إلى أهمية العنصر البشري في تحديد كفاءة الأداء التنظيمي وإلى أهمية وظيفة - مجلس الخدمة المدنية - إدارة الموارد البشرية - وتطوير

دورها وأساليبها مما بداية التحدي المضاد نحو بناء الدولة والقطاع الخاص في مواجهة التغييرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه لبنان والعالم العربي.

ولله ولي التوفيق.

بيروت سنة ١٩٩٧

المؤلف

### مدخل عام

- تطور النظرة الى وظيفة إدارة الأفراد .
- أهداف إدارة الأفراد .
- موقع ادارة الأفراد من الادارة كعملية .
- إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية .
- إدارة الأفراد والروح المعنوية .





### تطور النظرية إلى وظيفة إدارة الأفراد

تعتبر إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة في مجال إدارة القوى البشرية، جديدة الظهور في ميدان الأعمال نظراً لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه، حيث ترسخت الحاجة إلى اعتماد هذه الإدارة في الهياكل التنظيمية للمنظمات الاقتصادية في العصر الحديث.

هذا وقيل أن نضوج وظيفة إدارة الأفراد تطورت النظرية إليها وفقاً للمراحل التالية:

- 1 - الاهتمام بالانتاج وزيادته من جهة مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى.
- 2 - التطبيق السليم لمبادئ الإدارة العلمية.
- 3 - تنوع الإدارة العليا للانتاج ومشاكله.
- 4 - ظهور المدارس المختلفة التي ركزت على العلاقات الانسانية، المعنويات والدافعية.
- 5 - ظهور النقابات العمالية ودورها في الدفاع عن مصالح الموارد البشرية وصيانة مصالحهم.
- 6 - تدخل الدولة عن طريق إصدار القوانين لرسم العلاقات بين الموارد البشرية وأرباب العمل.
- 7 - التطور التكنولوجي ومتطلبات الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور.
- 8 - التطور الذاتي للمنظمات الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد البشرية.

- 9 - تطبيق مبدأ الكفاءة الانتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج.
  - 10 - زيادة وعي وثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية.
  - 11 - نشوء جماعات العمل وتعظيم أهميتها في جذب الأفراد داخل التنظيم، ولما لتأثيرها من نتائج قد تكون إيجابية أم سلبية.
- إن تحليل المراحل السابقة ليعطي دلالة واضحة على تطور وتغيير جذري في النظرة إلى وظيفة إدارة الأفراد ما بين الأمس واليوم، ولكن مع عدم التقليل من أهمية ظواهر كل مرحلة يبقى للفرد أو العنصر البشري أو الإنسان هو المتغير الأساسي الذي قلب موازين هذه النظرة، وللدلالة على ذلك لا بد من تحليل بسيط لكافة عناصر الانتاج.

#### عناصر الانتاج:

للدلالة على أهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية لا بد من تحليل هذه العناصر والتي تتكون من:

- 1 - الموارد المالية.
- 2 - الآلات والمعدات.
- 3 - المواد الخام.
- 4 - الوقت.
- 5 - الموارد البشرية.

الموارد المالية: ويقصد بها كلفة الأموال التي تستثمرها المنظمة طوال بقائها في السوق، ولكن من يتولى استخدام هذه الأموال بكفاءة وفاعلية؟

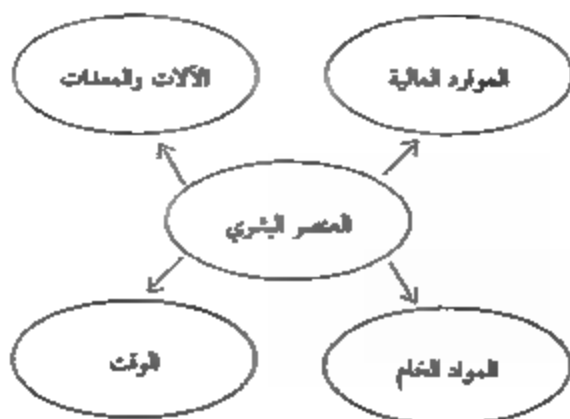
الآلات والمعدات: وهي كافة الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الانتاجية، ولكن من يتولى استخدام هذه المعدات والآلات بكفاءة وفاعلية؟

المواد الخام: وهي المواد الخام المستخدمة في الانتاج وقد تكون مادة خام، مادة نصف مصنعة أو مادة مصنعة، ولكن من يتولى استخدام هذه المواد بكفاءة وفاعلية؟

**الوقت:** إن عنصر الوقت هو العنصر الانتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين البشر غير العناصر الانتاجية السابقة، ومع ذلك كيف ومن يستخدم هذا العنصر بكفاءة وفاعلية؟

إن الإجابة على التساؤلات السابقة يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (١)



إن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر الانتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين.

وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الاداء التنظيمي للمنظمة.

لذا فإن الاهتمام بهذا العنصر في العصر الحديث، قد أدى إلى تطور المفاهيم المتعلقة بادارة الافراد من حيث دورها واختصاصها في المنظمات الاقتصادية المعاصرة والانتقال من الدور التقليدي الذي يتولى:

- 1 - القيام بالاجراءات المتعلقة بالتعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات في المنظمة.
- 2 - إتخاذ الاجراءات التنفيذية والخاصة بتسجيل حضور وغياب الموارد البشرية.
- 3 - القيام بالاجراءات المتعلقة بصرف المستحقات.

- 4 - إمسك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الموارد البشرية.
  - 5 - متابعة شؤون الاجازات والعلاج والمقتل... الخ.
- إلى دور حديث يقوم على التخصص في إدارة الموارد البشرية بهدف بناء هياكل تنظيمية، يكون فيها الفرد المدعمة الأساسية للاداء والكفاءة الانتاجية. أما مقومات هذا الدور فهي الاجابة على التساؤلات التالية:
- 1 - كيف تستطيع المنظمة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم؟
  - 2 - ما هي أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقطابهم للعمل في المنظمة؟
  - 3 - ما هي أفضل الطرق لتحديد دفع الرواتب والمكافآت والحوافز؟
  - 4 - كيف يمكن تدريب الموارد البشرية وإعدادهم وتطويرهم؟
  - 5 - ما هي اتجاهات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة ولمناخ العمل وكيف يمكن تسخيرها لصالح المنظمة؟
  - 6 - ما هي الالتزامات القانونية والضمانات التي يحددها القانون في علاقة الفرد (الموظف) بالمنظمة؟
- بعد هذا التحول في الرؤية لوظيفة إدارة الأفراد باعتبارها إحدى أهم الإدارات في المنظمات الحديثة فإنه يمكن تعريفها بأنها: «النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالاعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة».

### أهداف إدارة الأفراد

- يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في «تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه تشكل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل»، من هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية:
- 1 - تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
  - 2 - تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
  - 3 - تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم مادياً ومعنوياً.
  - 4 - صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الاداء.

5 - المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنتاج أهداف المنظمة.

بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث، يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية، الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها وبالتالي الاداء العام للهيكل التنظيمية.

### موقع إدارة الأفراد من الاطارة كعملية

لمنظمات الأعمال مجموعة من المراكز تشكل في تكاملها وتفاعلها المسار الطبيعي لها، فإما الانكماش المؤقت ومن ثم التصفية وإما الديناميكية والنمو، وهذه المراكز هي:

1 - الوظائف الادارية.

2 - العمليات الادارية.

3 - إتخاذ القرارات وحل المشكلات.

1 - الوظائف الإطرية: وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، هذه الوظائف يتم ممارستها من قبل كافة أعضاء التنظيم أياً كانت مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

2 - العمليات الادارية: وهي مجموعة الأنشطة الأساسية اللازمة لتحويل واستخدام كافة عناصر الانتاج المتاحة إلى سلعة أو خدمة وذلك وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة.

3 - إتخاذ القرارات وحل المشكلات: وهي العملية التي بمقتضاها يتم مواجهة كافة المواقف التي تستدعي تحليل ما للوصول إلى حلول عن طريق عملية إتخاذ القرارات.

من جهة أخرى، لا تتوقف ديناميكية ونمو المنظمة على تكامل وتفاعل هذه المراكز، إنما يمتد هذا التكامل ليشمل التفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة، لما تشكله هذه الأخيرة من تأثير مباشر على مكونات البيئة الداخلية

للمنظمة، ويستمر هذا التفاعل والتأثير باتجاهين طوال بقاء منظمات الأعمال. هذا وتكون البيئة الخارجية من:

- 1 - البيئة السياسية.
- 2 - البيئة الاقتصادية.
- 3 - البيئة الاجتماعية والثقافية.
- 4 - البيئة القانونية.
- 5 - البيئة التكنولوجية.

من جهة أخرى أدى الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل في منظمات الأعمال، إلى بروز أهمية العنصر البشري المتخصص في مجال العمليات المتعددة، فتنوعت الاختصاصات والمهارات اللازمة لتشغيل واستخدام عناصر الانتاج وفقاً لاحتياجات العمليات، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف التخصصات والمهارات من مستوى إداري إلى مستوى آخر.

بناء على ما تقدم يتوقف نجاح الإدارة على تكامل المكونات والركائز السابقة في علاقاتها التبادلية، وأيضاً في علاقاتها مع البيئة الخارجية، لتشكل في النهاية البعد الحقيقي للعملية الإدارية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2)



يتضح من النظرة إلى الادارة كعملية في ابعادها السابقة إلى موقع ادارة الأفراد كإحدى العميات الأساسية في المنظمة مما يستوجب معه النظر إليها كعملية تتكون من مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية يمارس من يديرها كافة الوظائف الادارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وأيضاً اتخاذ القرارات في إطار من التأثير المتبادل ما بين هذه الادارة وبين البيئتين الداخلية والخارجية.

### إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية

مع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث، والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، ومع ظهور التنظيمات العمالية، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بمعنويات الموارد البشرية، حيث أصبح ضمن أهدافها الأساسية تحليل دوافع الفرد وتحديد احتياجاته الأساسية والاهتمام بالعلاقات الانسانية عن طريق تفهم الجوانب الانسانية لكافة أفراد التنظيم.

فالعلاقات الانسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيًا وراء أهداف مشتركة، لذا تعتبر مشكلات العلاقات الانسانية من أهم مشكلات الادارة المعاصرة.

ولقد كانت تجارب التون مايو والنتائج التي وصلت اليها نقطة تحول رئيسية في بدء الطريقة للعلاقات الانسانية، حيث أنها النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا بوصفهم أفراداً فحسب، بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الاداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والادارة في جو إنساني.

ويطلق لفظ العلاقات الانسانية على ذلك التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات، لذا فإن النظرة لموضوع مناقشة العلاقات الانسانية في محيط العمل كونها ذلك المبدأ في الادارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى الاداء بانتاجية، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية. ومن هنا يمكننا أن نعرف العلاقات الانسانية بأنها الناتج العام



للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك.

ولمعرفة طبيعة العلاقات الانسانية لا بد من تحليل وفهم واضح للفرد ولاتجاهاته داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذه المعرفة يجب أن تبني على:

1 - إن الفرد لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل وبالتالي فإن السلوك الانساني هو سلوك اجتماعي.

2 - إن الفرد هو عضو في جماعات عمل مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات وأهدافها.

لذا فالدور الحقيقي لإدارة الأفراد في فهمها للعلاقات الانسانية هو العمل الجاد لتهيئة مناخ تنظيمي يتيح خلق وتنمية العلاقات الانسانية في المنظمة ولا سبيل لها في ذلك سوى تحديدنا للمفاهيم والمقومات السلوكية التي بواسطتها يمكن السيطرة إلى حد كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم.

### إدارة الأفراد والروح المعنوية

تعتبر علوم النفس وأهمها الصناعي والتجاري من أحدث العلوم التي أثرت بشكل واضح، ولاحتلت مكانة رفيعة لما تعلقه من عون كبير في تحديد وتحليل المشكلات الانسانية، وفي معرفة اتجاهات الأفراد وحقيقة سلوكهم. والروح المعنوية في الصناعة تعتبر أحد الموضوعات الهامة التي يعالجها علم النفس الصناعي، والتي نالت القدر الكبير من العناية من جانب رجال الإدارة وعلماء النفس في الدول المتقدمة.

ويرجع اهتمام إدارة الأفراد بالتحديد بموضوع الروح المعنوية لضمان فعالية أداء كافة أفراد التنظيم في تحقيق هيكल أهداف المنظمة، ولا شك أن رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق والتعاون في ممارسة وظائفهم، وبالتالي تعاونهم مع الآخرين لتحقيق الكفاءة للأداء التنظيمي.

## تعريف الروح المعنوية:

يبدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة يحيطها الغموض، لذا من الصعب وضع تعريف دقيق وشامل مما سبب كثيراً من الارتباك والحيرة لبعض الباحثين في تحديد تعريف واضح أو تسمية صحيحة، لذا فقد عرف البعض الروح المعنوية العالية: بأنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عُرِّفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد لبذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها.

لا شك أن الفرد ملزم بأداء عمله بطريقة مرضية في مقابل حصوله على الأجر، كما أن رب العمل ملزم أدبياً بدفع الأجر المجزي له وبأن يحسن معاملته. ولكن من جهة أخرى ليس من المسلم به دائماً أن نعتبر الروح المعنوية واجباً أو التزاماً من الفرد يستطيع أن يكرس الوقت والجهد المطلوبين كمعامل وشواهد على الروح المعنوية العالية إلا أنه بالرغم من ذلك تظل روحه المعنوية منخفضة.

ويقصد بالروح المعنوية في العمل أو في المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادة دون أن يعثره مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للفرد الاقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعداداً للميل مع المؤثرات الخارجية وخاصة تلك التي تقوم على الزعم بأن هم المنظمة الأوحده هو أن تأخذ من الفرد أقصى ما تستطيع من جهد وتعليه أقل ما يجب من مقابل.

والروح المعنوية صفة جماعية، كما هي صفة فردية، إذ هي تمثل مجموعة العلاقات الإنسانية والاتجاهات الجماعية للأفراد نحو عملهم ونحو علاقاتهم مع المستويات الإدارية التي يعملون معها وكذلك نحو مناخ العمل وظروفه.

لذا فإنه من الثابت أن الروح المعنوية هي عنصر ضروري وهام لتحقيق التعاون التام بين الإدارة والأفراد، كما وأن انخفاض الروح المعنوية أو ضعفها يعتبر عتبة كآلة في سبيل تحقيق ذلك التعاون. هذا وتدل الشواهد دلالة واضحة على أنه كلما ارتفعت روح الأفراد المعنوية في العمل كلما

أدى ذلك إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وأن رغبة الفرد في استخدام كل ما لديه من قدرات في أداء عمله أصبحت من العوامل المهمة التي تحدد كفاءته الإنتاجية في ذلك العمل، إلا أنه ينذر أن يوجد من بين الأفراد من يستخلم كل قدراته في عمله، ومن ثم كان من المتعذر اعتبار إنتاج الفرد محدداً لقدرته على العمل فهو في العادة لا يبذل من الجهد إلا ما يعتبره كافياً للاحتفاظ بعمله والاستحواز على رضا زملائه ورؤسائه أحياناً ولتلافي أمر انخفاض أجره. من أجل هذا بدأت المنظمات الحديثة تعمل على استخدام الوسائل والطرق التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل، وتعتبر الروح المعنوية العالية هي إحدى هذه الوسائل الرئيسية.

### محددات الروح المعنوية:

للروح المعنوية أربع محددات أساسية هي:

- 1 - الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة.
- 2 - الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف الأفراد من أجل تحقيقه.
- 3 - أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف.
- 4 - أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف.

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا. ومن الدلائل القوية أن جو العمل لا يصبح جواً مثالياً إلا إذا توافرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى عال من الروح المعنوية متى اتصهر الأفراد وأصحاب الأعمال أو ممثلهم في مجموعة واحدة. ولقد أصبح من الميسر على إدارة الأفراد أن تتجاهل أمر وجود الكيان الاجتماعي للأفراد في المنظمة، وإذا فعلت ذلك فهي إنما تتجاهل حقائق الأمور وبخاصة إذا أصرت على أن هؤلاء الأفراد إنما يعملون من أجل الحصول على مقابل ما فقط.

### طرق تنمية الروح المعنوية:

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بالفرد على الظروف المواتية لتنميتها.

والواقع أن لتحسين ظروف العمل الأثر الكبير في رفع مستويات الفرد، وبالتالي في التأثير على ما يدفع إدارة الأفراد إلى العناية بهذا الأمر بغية الاستفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم التي قد يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملائمة بيئة العمل لهم، وكذلك إلى إرضاء شعورهم بنهضة الاستقرار النفسي لهم وتأمينهم في الشيخوخة عند العجز، وبإشراكهم في بعض نواحي الإدارة، وفتح مجال التمتع بمزايا مختلف الخدمات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بتوفيرها لهم.

بالإضافة إلى ذلك وإلى العناية بأمر العناصر الطبيعية والنفسية المكونة للروح المعنوية - المناقبق بحثها - توجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح بين الأفراد في المنظمات الحديثة وهي:

- 1 - لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائماً موضع التقدير من قبل الإدارة.
- 2 - وجوب تهئية فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله وكذلك فرصة أداء العمل بدرجة من الاتقان تجعله يمتز بأدائه.
- 3 - لا بد للفرد أن يشعر عن قناعة بأهمية الأهلأف العامة للمنظمة التي يعمل بها وبأهمية دوره فيها.
- 4 - وجوب تحرر الفرد من القلق، ومما يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته.
- 5 - يجب أن يشعر الفرد بالمعبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحسن بعدائه ويعلمه عن محاولة أشخاص على حساب آخرين.
- 6 - لا بد للفرد أن يجد في محيط عمله جواً اجتماعياً ممتعاً.

فإذا ما تحققت هذه العوامل والشروط وترسخت في شعور أفراد التنظيم وأفكارهم، ارتفعت روحهم المعنوية وأصبح المناخ السائد مساعداً لفاعلية أداء أفراد التنظيم مما ينعكس بالضرورة على الأهلأف التنظيمي والكفاءة الانتاجية.

## السياسة الخاصة بالروح المعنوية *Policy on Personnel Morale*

تسعى إدارة الأفراد إلى الحفاظ على مستوى الروح المعنوية العالية بين الأفراد وخلق أي سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والارتقاء بمستوى تلك الروح المعنوية.

وهذه السياسات قد تتطلب القيام بدراسات دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، علماً أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسات وأبحاث دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية ويشككون في نتائج هذه الدراسات.

### مظاهر الروح المعنوية السلبية:

من مؤشرات إنخفاض الروح المعنوية - وكما سبق القول - التباطؤ والتوقف عن العمل والاستقالات وارتفاع نسبة الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح... هذه كلها مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم استقرار الأداء، وهو ما يحتاج إلى دراسة نماذج منها بشكل مفصل نوردته فيما يلي:

#### 1 - فقدان الاهتمام *Lack of Interest*

إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو من أكثر العوامل الذي يسبب عدم استقرار الأداء... وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب *Fatigue* والملل... الخ، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

#### 2 - دوران العمل *Labour Turnover*

وهو من أقدم أشكال عدم استقرار الأداء، فإن استخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض، يؤدي إلى عدم الاستقرار.

#### 3 - المظالم والشكاوى

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة

تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية.

#### 4 - التوقف عن العمل Work Stoppage

تعتبر الاضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الانتاج، وليس كل توقف عن العمل إضراباً، فهناك الاعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للاضراب.

#### 5 - الغياب Absenteeism

يعتبر لزيادة معدل الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر انخفاض الروح المعنوية، في الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، وبمثل ذلك نسبة 3%، وهذا المعدل يتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس، ولكن إذا زاد الغياب عن المعدل المتوقع، يتوجب على إدارة الأفراد دراسة الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل.

#### 6 - مشاكل النظام Disciplinary Problems

إن كثرة هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية، ومرتكبي تلك المشكلات والمخالفات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاوت تجاه المنظمة وقد يبدو أحياناً أن مخالفة التعليمات ناشئة عن عدم توجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقاً من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطئ للفرد من وظيفة لأخرى.

وتتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقياً، وبعضها الآخر مجحف، وقد لا يكون الجزاء متناسباً مع الذنب.

كما أن عدم دراية وكفاية الرؤساء في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

#### 7 - تقييد الانتاج Restriction of production

إن نعهد خفض الانتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح

المعنوية بينهم، ومعنى تقييد الانتاج هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع انتاجه، وهم بذلك يضعون معلات للانتاج يلزمون زملاءهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الانتاج بين آن وآخر.

### تنظيم إدارة الأفراد

- تعريف التنظيم
- أهمية التنظيم.
- عناصر عملية التنظيم.
- إدارة الأفراد عملية متكاملة.
- أساسيات إدارة الأفراد
- حالة عملية : خبير التنظيم





## تعريف التنظيم

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم، إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه، لذا نرى من الأفضل في ظل هذا التضارب أن نلجأ إلى أكثر من تعريف للتنظيم، حتى يمكننا الاستدلال إلى مفاهيم واضحة ودقيقة يصلح معها تحديد المقومات التي يستند عليها مفهوم التنظيم.

تقول ماري فوليت M. Follett في التنظيم: «لا يمكننا أن نتبا الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات».

ويقول موني ورايلي Mooney And Reilly: «التنظيم هو عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك».

أما شستر برنارد Chester Barnard فيعرف التنظيم: «بأنه نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر».

والتنظيم كما يقول هنري فايول Henry Fayol: «أنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تلبية مهامها من: المواد الأولية، والآلات رأس المال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضاً».

ويقول جورج تيري Georges Terry في التنظيم: «أنه في الأصل إقامة علاقات نشطة للسيطرة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل

بهدف تمكن كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها بكفاءة».

من جهته يقول كونتر Koontz : «التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإستناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عامودياً وأفقياً في المنظمة».

من استعراض التعاريف السابقة تتضح لنا المقومات التالية لمفهوم التنظيم:

- 1 - يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف أو أهداف محددة وهي مبررات وجوده.
- 2 - يستند التنظيم على تحديد واضح للعلاقات والسلطات وهذه العلاقات هي الأساس في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
- 3 - يستند التنظيم على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
- 4 - يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات تكفل تربيته وانسجامة وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية.

### أهمية التنظيم

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي Carnigie : «خذ منا كل منشآت الصناعة، وكل منشآت التجارة، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا، واترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعاً».

واعتقد أنه تشرشل الذي قال عندما سأله أحدهم عن كيفية كسبه للحرب : «بالتنظيم، بالتنظيم وبالتنظيم».

أما علماء الاقتصاد فقد نظروا إلى التنظيم كونه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية بسبب ندرتها قياماً بالتحديات للسكانية.

أما علماء الاجتماع فقد أولوه اهتماماً من زاوية تأثيره على تماسك الجهود الجماعية.

وأخيراً كان التنظيم موضع اهتمام علماء النفس بسبب رؤيتهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

إضافة إلى هذه الاهتمامات فقد واكب نمو منظمات الأعمال اهتماماً أكبر من قبل علماء الإدارة والممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضاً الإطار الذي يرسم: شكل العلاقات وتفاعلها، شبكة الاتصالات الرأسية والأفقية، توحيد الجهود الجماعية وأخيراً إتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها.

بناء على ما تقدم تبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- 1 - إن التنظيم وظيفة من وظائف الادارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته.
- 2 - يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضاً لقنوات الاتصال الرسمية.
- 3 - إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والطواهر والاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.

إذاً يستند التنظيم على مكونات أساسية لا تخرج عن: الأفراد، العمل ومراكزه والعلاقات، والتنظيم القادر على التعامل بفاعلية مع هذه المكونات وعلى تحقيق التوازن فيما بينها، هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الاداء والأهداف.

### عناصر عملية التنظيم

إن عملية تنظيم المنظمة ليست من السهولة يمكن فهي غاية في التعقيد والصعوبة نظراً لتعدد المكونات الأساسية التي يشكل فيها التنظيم، وتنقسم عملية التنظيم إلى عنصرين أساسيين:

أولاً : تصميم الهيكل التنظيمي .

ثانياً : تحديد المستويات الادارية .

### أولاً : تصميم الهيكل التنظيمي The Structure of Organizing

يمثل الهيكل التنظيمي الاطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة دون اعتبار لواقعهم التنظيمية، علماً أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفاً إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الادارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية .

من جهة ثانية، إن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمراً سهلاً ولا يتم لمرة واحدة، إنما هي عملية معقدة ومستمرة، وذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل المادية والانسانية، ويكفي أن يتعرض عامل ما للتغيير ليكون سبباً في التأثير على كافة مكونات التنظيم ويجعله عرضة للتغيير والتطوير .

هذا وأهم هذه العوامل هي :

- 1 - حجم المنظمة ومركزها المالي .
- 2 - طبيعة السلعة المنتجة .
- 3 - أهداف المنظمة .
- 4 - الانتشار الجغرافي للمنظمة .
- 5 - نوع التكنولوجيا المستخدم .
- 6 - البيئة الخارجية للمنظمة .

### مقومات تصميم الهيكل التنظيمي

يتم تصميم الهيكل التنظيمي بتوافر عاملين أساسيين :

- 1 - تقسيم أوجه النشاط وتجميعها بما يحقق الأهداف .
- 2 - السلطات ودرجة تفويضها .

### 1 - تقسيم أوجه النشاط وتجميعها The Departmentation

يقصد بذلك تجميع كافة الأنشطة الفرعية المتجانسة بنشاط رئيسي

أساسي أو ما يطلق عليهم وحدة إدارية. إن تجميع أوجه النشاط تحكمه مجموعة من الأسس أكثرها تطبيقاً هي:

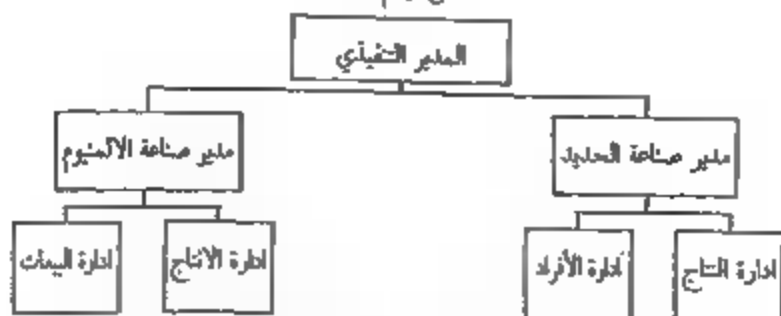
1 - التقسيم وفقاً لطبيعة النشاط **Departmentation by Function**: يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية. هذا النمط من التقسيم على أساس التخصص يعكس مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية والانتاجية وهي الانتاج، البيع، الشراء، والتمويل، فالإدارات التي تمارس هذا النوع من النشاط أو الوظائف هي في الواقع أهمها مع الأخذ في الاعتبار دور الوظائف الأخرى في دعم الوظائف الأساسية في تحقيق الأهداف. والشكل التالي يوضح التقسيم على أساس طبيعة النشاط.

شكل رقم (3)



2 - التقسيم وفقاً للمنتج **Departmentation by Product**: يتم تجميع الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً بالسلطة المنتجة، فقد يحدث أن يكون للمنظمة أكثر من خط إنتاجي لأكثر من سلعة، فيتم حصر الأنشطة الخاصة بإنتاج السلعة «أ» والأنشطة الخاصة بإنتاج سلعة «ب» ومن ثم يتم تقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعة الوظائف الأساسية والمساعدة.

شكل رقم (4)



3. التقسيم الجغرافي **Departmentation by Geography**: إن المعيار الأساسي لاستخدام هذا النوع من التقسيم يتوقف على المبررات الاقتصادية التي يمكن أن تحققها المنظمة من الموقع الجغرافي، فإذا ما توافرت هذه المبررات أصبح تجميع أوجه النشاط وفقاً للموقع الجغرافي أمراً يمكن تبريره مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن تطبيق أو القبول بهذا النوع بسبب صعوبات أخرى لا ترتبط مباشرة بالإنتاج أو البيع، وإلا فقد هذا النوع من التقسيم مبررات استخدامه.

وطبقاً لهذا النوع يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاوّل في منطقة جغرافية إلى مدير مسؤول يكون مسؤولاً تجاه المنطقة الجغرافية بكل أبعادها ومسؤولاً مباشراً تجاه المنظمة. والشكل التالي يوضح تكوين الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي.

شكل رقم (5)

التقسيم على أساس جغرافي



4 - التقسيم وفقاً للعملاء *Departmentation by Clients*: يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها وخاصة عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء، علماً أن تحقيق هذا الهدف يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في تلبية كافة متطلبات واحتياجات ورغبات كافة العملاء. ويصن الشكل التالي التقسيم وفقاً للعملاء.

شكل رقم (6)  
التقسيم وفقاً للعملاء



5 - التقسيم وفقاً للعمليات *Departmentation by Process*: تعتمد بعض المنظمات الصناعية على تجميع الأنشطة حسب العمليات الانتاجية، حيث تختص كل عملية بنشاط متخصص ومحدد، ويحيث تشكل مخرجات كل عملية انتاجية مدخلات العملية الانتاجية التالية. ويوضح الشكل التالي التقسيم وفقاً للعمليات.

شكل رقم (7)  
التقسيم وفقاً للعمليات

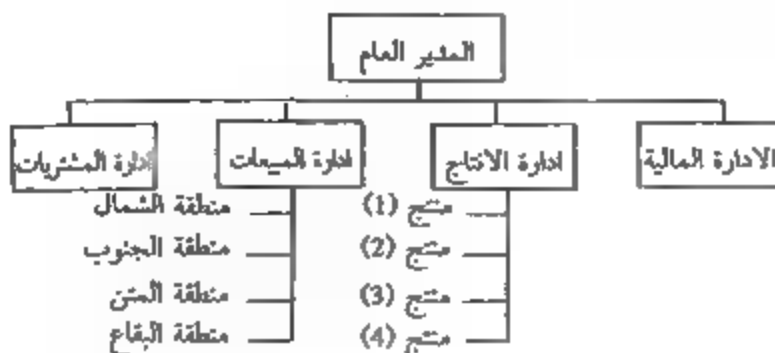




6 - التقسيم المركب Matrix Departmentation : عملياً من النادر جداً استخدام تقسيم معين لأوجه النشاط وتصميم الهيكل التنظيمي على أساسه، لذا فالتصميم قد يتم بناء على الجمع بين أكثر من أساس وذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المنظمة داخلياً وخارجياً، وايضاً تحقيق كافة الاهداف للأطراف المرتبطة بالمنظمة.

### شكل رقم (8)

#### التقسيم المركب



#### وظائف المنظمة:

يعكس طبيعة النشاط الاساسي للمنظمة مجموعة الوظائف المتخصصة التي من خلالها يتم تحويل كافة عناصر الانتاج المحددة مسبقاً إلى سلعة أو خدمة ما، كما يعكس هذا النشاط مجموعة الوظائف الأساسية التي تتحمل مسؤولية التحويل والوظائف الفرعية أو المساعدة التي تدعم الوظائف الأساسية في كافة المجالات الادارية والخدمية.

تأسيساً على هذا التقسيم لنوعية الوظائف تحقيقاً لمبدأ التخصص وتنظيم العمل، تبدأ عملية التمكن في الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية موزعة على المستويات الادارية، وفي هذا الاطار لا بد وأن نشير إلى:

1 - إن الهيكل التنظيمي يضم مجموعة من الوظائف هي: وظائف أساسية تشكل القوة المضاربة لنشاط المنظمة ووظائف فرعية أو مساعدة للخدمة

### الوظائف الأساسية.

- 2 - إن التفرقة بين الوظائف يعود إلى ارتباطها المباشر بطبيعة النشاط.
- 3 - إن لكل وظيفة اختصاص محدد.
- 4 - تتكامل كل وظيفة بأنشطتها الجزئية المكونة لها.
- 5 - تتكامل كافة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم.
- 6 - إن فاعلية الأدلة التنظيمي يتوقف بالموجة الأولى على فاعلية أداء كافة الوظائف.

### تكامل الوظائف :

إن التكامل بين الوظائف هو السمة الأساسية التي تحدد إلى درجة كبيرة أبعاد العملية الادارية، ويمكن تصوير هذا التكامل بتوضيح للعلاقة بين وظيفة إدارة الأفراد والوظائف الأخرى لاحتلى المنظمات الصناعية.

### شكل رقم (9)

### موقع وظيفة الأفراد والوظائف الأخرى



وظيفة ادارة الأفراد هي وظيفة مساعدة أو جهاز مساعد لكافة الوظائف الأخرى، تختص بتحديد أو تقدير كافة احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة في العمل كي تتفرغ الوظائف الأخرى لتأدية مهامها بالأداء المطلوب، وعلى هذا الأساس لا بد وأن تكون الخطط، السياسات، الاجراءات والبرامج الخاصة بوظيفة الأفراد محددة بوضوح لتأدية الهدف منها

وأن تكون هذه الخطط متفقة ومتناسقة مع خطط الوظائف الأخرى، من جهة ثانية ولتحقيق مبدأ التكامل لا يمكن للوظائف الأخرى أن تمارس مهام وظيفة الأفراد والعكس صحيح تحقيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل.

عموماً إن أكثر الوظائف الادارية شيوعاً وتطبيقاً واستخدماً في المنظمات هي:

- 1 - وظيفة الانتاج.
- 2 - وظيفة التمويل.
- 3 - وظيفة المبيعات.
- 4 - وظيفة المشتريات والمخازن.
- 5 - وظيفة التسويق.
- 6 - وظيفة الأفراد.

وهنا لا بد وأن نشير أيضاً أن هذه الوظائف خاصة الوظائف المساعدة قد لا تتواجد مع بداية نشاط المنظمة نظراً لعدم الحاجة إليها أو لتخفيف التكاليف الكلية للمنظمة، إنما مع مرور الوقت يصبح وجودها مبرراً وحتماً نتيجة لمستجدات جديدة تطلّب على التنظيم أو على أداء الأنشطة الرئيسة.

**ثانياً : السلطة ودرجة تفويضها والمسؤولية, Authority**

**Delegation and Responsibility**

يعرف فايول السلطة بأنها: «الحق في إصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة». ويعرفها سيمون Simon على أنها: «المقوة على اتخاذ القرارات التي تهدد تصرفات طرف آخر». كما يمكن أن تعرف السلطة بأنها: «الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم».

يتضح من التعريفات السابقة لمفهوم السلطة أنها تحوي على المقومات التالية:

- 1 - الحق.
- 2 - التصرف.
- 3 - القوة.

فالسطة تمنح الحق للفرد والدعم اللازم لطلب تصرف ما من الغير وهو بهذا الحق يملك القدرة على التصرف، أما القوة فتعني استخدام صاحب السطة لكافة الأنظمة المعمول بها في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة.

أما المسؤولية فيمكن النظر إليها على أنها التزام لاستخدام السطة من أجل تحقيق أو إنجاز تصرف معين، كما تعني المسؤولية مبدأ المساءلة أمام الغير.

### أنواع السطة Types of Authority

من المتعارف عليه أن السطة تنقسم إلى:

- 1 - السطة الرسمية.
- 2 - السطة الوظيفية.
- 3 - السطة الشخصية.

وكذلك تنقسم السطة من زاوية أخرى إلى:

- 1 - السطة التنفيذية.
- 2 - السطة الاستشارية.

1 - السطة الرسمية: وهي السطة التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة أو التي تفوض له في إطار المنظمة.

2 - السطة الوظيفية: هي السطة التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يتمتع بها الفرد من تخصصه في مجال معين.

3 - السطة الشخصية: وهي السطة التي يستمدّها الفرد من جراء أقدّمته في المنظمة.

من ناحية أخرى يمكن النظر إلى السطة من زاوية أخرى، فالسطة التنفيذية Line Authority هي التي تعبر عن السطة الأساسية في المنظمة ومصدرها مبدأ التدرج في السطة، وتختلف باختلاف موقعها في الهيكل التنظيمي، من جهة أخرى تمثل هذه السطة السلطة النهائية لاتخاذ القرارات

أي سلطة أمرة تعبر عن طبيعة العلاقات بين مستوى إداري ومستوى إداري أدنى.

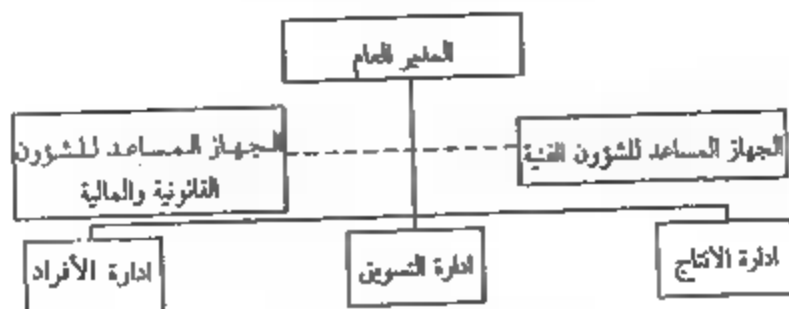
أما السلطة الاستشارية Staff Authority هي أيضاً سلطة ولكن لا تملك في مضمونها صفة الأمر أو اتخاذ القرار.

إن وجود السلطة الاستشارية يعني أن الوظائف الاستشارية هي وظائف مساعدة للموظف التنفيذي، ووجودها مستمد من وجودها وتخضع لها بحيث لا ترقى سلطاتها إلى مستوى إتخاذ القرارات، مهمتها إن وجدت وأين وجدت في التنظيم تنحصر في تقديم المشورة في صورة توصيات في المجالات التي تجد السلطة التنفيذية نفسها غير قادرة على إتخاذ القرارات النهائية بشأنها وذلك بهدف رفع كفاءة قراراتها، وفي هذا الإطار يحق للسلطة التنفيذية إذا ما رأت جتوى في توصيات السلطة الاستشارية أن ترقى بها إلى مستوى القرارات، كما يحق لها رفض التوصيات وبالتالي فالتوصيات غير ملزمة التنفيذ.

هذا ويوضح الشكل التالي السلطين التنفيذية والإستشارية وأسلوب التعبير عنهما في الهيكل التنظيمي.

شكل رقم (10)

#### السلطات التنفيذية والاستشارية



(\*) خط السلطة التنفيذية Line authority.

(\*) ---- خط السلطة الاستشارية Staff authority.

## تفويض السلطة Delegation of Authority

تفويض السلطة هي عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين، ولا يعني التفويض على وجه الإطلاق تفويضاً للمسؤولية إنما يبقى مفوض السلطة مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن نتائج أداء العمل، وإذا كان الأمر كذلك فعلى المدير أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس بالنحجم اللازم والمطلوب لإنجاز العمل، وإن المرؤوس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة وإلا سيترتب على عملية التفويض نتائج قد تنعكس سلباً على: المدير، المرؤوس، الاداء، وأخيراً تحقيق الأهداف.

إذاً تحتوي عملية التفويض على العناصر التالية :

1 - تفويض السلطة المناسبة للمسؤولية .

2 - إسناد المسؤولية :

3 - المساءلة .

1 - تفويض السلطة : عندما يتم تفويض سلطة ما من مدير إلى مرؤوس يعني ذلك أن المرؤوس قد تلقى الفهم من مديره في التصرف تماماً كالمدير، ولكن يحق للمدير أن يحتفظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة كما يحق له سحب هذه السلطة إذا تطلب الموقف ذلك .

2 - إسناد المسؤولية : أي تحديد المهمة أو المهام المطلوب من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض .

3 - المساءلة : عندما يتم التفويض يعني أنه خلق التزاماً لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد لمهمة محددة، وبالتالي فالمرؤوس عرضة للمساءلة أمام مديره عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة المجددة المسندة اليه بموجب التفويض .

ويعتبر مبدأ تفويض السلطة من المبادئ الأساسية لبناء التنظيم ولكن بالمقابل يجب أن لا يفهم بأنه يمكن تفويض السلطة بالكامل، لأن معنى ذلك إلغاء كامل لوظيفة تم تحميلها واعتمادها في الهيكل التنظيمي، وانتقال

مهامها إلى شخص آخر يمارس وظيفة أساسية. من جهة ثانية يحمل التفويض في بعض جوانبه درجة معينة من المخاطرة، وهي المتعلقة بقدرات المرؤوسين على تحمل مهام لا تدخل في إطار الوظائف التي يمارسونها، وتحسباً لذلك على المدير أن لا يقرط في ممارسة تفويض السلطة إلا للمرؤوس الذي يملك القدرة والمهارة على تنفيذ المهام الإضافية، وهنا على المدير أيضاً حسن اختيار المرؤوس من بين مرؤوسيه الذي تشير كافة تقارير الاداء عن نعمته بالامكانيات التي تخوله القيام بمهام لا تدخل في صلب مهام وظيفته أساساً.

من جهة أخرى على المدير أن لا يقرط أيضاً في ممارسة الرقابة على المرؤوس بفرض التأكد من حسن استخدام السلطة المفوضة أو بفرض متابعة الاداء، ولكن وإن كان ذلك ضرورياً فلتكن الرقابة من بعد، وإن يكون تدخله فقط عند تصويب اداء أو عند سوء استخدام السلطة.

أسباب تفويض السلطة: ترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات الى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الادارة اتجه مركزية أو لا مركزية السلطة، هذا ويمكن تحديد أسباب التفويض بالنقاط التالية:

- 1 - النجاحات في تطبيق مبدأ اللامركزية في الاداء.
- 2 - التطور في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- 3 - تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات الادارية الدنيا لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية في المستقبل والقدرة على تحمل مسؤوليات الوظائف الأعلى.
- 4 - السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الادارية خاصة الدنيا وذلك لقرئها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليه.
- 5 - فعالية نظم الرقابة من العوامل المشجعة على تفويض سلطات الادارة العليا الى المستويات الأخرى.
- 6 - توفر مناخ من الثقة المتبادلة بين الادارة العليا والمستويات الادارية الأخرى.
- 7 - انخفاض تكلفة القرارات تحول دون التحفظ في تفويض السلطات إلى

المستويات الادارية سواء من الادارة العليا للادارة الوسطى أو من هذه الأخيرة الى المستوى الأدنى.

**مفوقات التفويض:** يواجه كل مدير يومياً مجموعة من المواقف تجعله يتساءل: هل يجب أن أقوم بذلك شخصياً؟ أو يجب علي تفويضه؟ إن الإجابة على هذا السؤال لهو مؤشر هام على فلسفة المدير، لأن المدير الفال هو الذي لا يؤدي أي عمل بنفسه إذا وجد من بين مرؤوسيه من يؤديه بفاعلية، ولذا فهو يفوض سلطاته ويحفظ بالمهام التالية:

1 - المهام التي لا يستطيع غيره معالجتها.

2 - مسؤولية التنسيق.

3 - تحسين الانتاجية.

لذا يرتكز تفويض المدير لسلطاته على قناعته بالمبدأ القائل: «بأنه يمكن أن يضاعف من فاعليته من أجل بناء ونمو المنظمة من خلال تفويضه للسلطة. وفي هذا الاطار تتوقف عملية التفويض على:

1 - مدى تشجيع الادارة العليا لمبدأ تفويض السلطة.

2 - مدى إقتناع المدير بضرورة وأهمية التفويض.

3 - مدى توفر المرؤوسين من ذوي الكفاءة والراغبين بقبول التفويض.

4 - مدى إقتناع المدير بمساهمة في تنمية مرؤوسيه.

من الناحية العملية نجد أن الكثيرين من المدراء لديهم ميولاً مضاد لعملية التفويض لأن إجاباتهم إزاء تفويض بعض سلطاتهم تكون على النحو التالي:

1 - يمكنني القيام بهذا العمل بشكل أفضل؟

2 - يجب أن أحمي الكرسي الذي أجلس عليه؟

3 - لقد درجت العادة أن أقوم بنفس هذا العمل؟

4 - يجب أن أسيطر على كل الأمور؟

5 - تتوقع الادارة أن أقوم بنفسى بهذا العمل؟

6 - علي أن أحرص على يقالي في العمل؟



من جهة ثانية نجد من التجربة التي عاشها المؤلف من خلال الدورات التدريبية التي تفلحها في الوطن العربي، أن بعض المديرين يرجعون عدم ميلهم أو استجابتهم لتفويض بعض سلطاتهم للأسباب التالية:

- 1 - إنهم يعرفون تماماً مروضيهم فهم لا يقدرون على تحمل المسؤولية.
- 2 - إنه موظف جديد.
- 3 - هذه أسرار الوظيفة ولا يمكن الجوح بها.
- 4 - إنه يفتر إلى التدريب.
- 5 - إنه ليس في المكان المناسب.
- 6 - لا يسمح لي الوقت لتصحيح الأخطاء.

### فن التفويض Art of Delegation

إن البداية السليمة لعملية التفويض هي أن يبدأ المدير بتحليل كافة المهام التي يمارسها بموجب التنظيم الرسمي ومن ثم يبدأ بسؤال نفسه: أي من هذه المهام يمكن أن يمارسها مروضي؟ عند هذه النقطة تكون عملية التفويض قد وصلت إلى المنحنى الذي يعكس لسفة المدير المؤيلة والداعمة لمنطق تحريره وتفرغه للمهام الأساسية، وفي هذا الصدد يجيب على سؤاله على النحو التالي:

- 1 - ماذا أفوض؟
- 2 - لمن أفوض؟
- 1 - ماذا أفوض: المقصود هو تفويض المدير للمهام الروتينية التي تتطلب قدراً كبيراً من التفكير الروتيني، ويتفويضها للمروضين يمكنه توجيهه بتحديد المخطوط العريضة لهذه المهام كي يتمكن من التعامل معها.
- 2 - لمن أفوض: المقصود أن يفوض المدير إلى أدنى مستوى تنظيمي يرأسه، فالتنوع في إشراك أكبر قدر ممكن من المروضين في عملية التفويض ولأدنى مستوى تنظيمي يعتبر أمراً ضرورياً، ويتحقق هذا بتفويض المهام التي تتطلب حداً أدنى من المهارة والقدرة على تنفيذها وذلك لتحقيق هدفين:

- 1 - التنمية الداخلية للمنظمة ولكافة المرؤوسين.
- 2 - ربط عملية التفويض بالتنمية وبالتالي بتخطيط المسار الوظيفي لكل مرؤوس.

### المستويات الادارية في التنظيم Organizational Levels

يترتب على مبدأ تدرج السلطة وتفويضها ظهور عدة مستويات إدارية أو تنظيمية، ويشوق الوزن النسبي لكل مستوى على حجم السلطة المفوضة له والمسؤوليات الواجبة عليه. هذا وتتلو المستويات الادارية في المنظمة من أعلى إلى أسفل وتشكل في تسلسلها الهيكل التنظيمي.

هذا وينشأ التفكير في تكوين المستويات الادارية لاعتبارات كثيرة سبق ذكرها في مجالات سابقة ويأتي في مقدمتها التفويض ومبدأ التخصص وتقسيم العمل، إلا أن تكوين الفرد يشكل أحد الاعتبارات الأساسية أيضاً في تكوين هرمية التنظيم، لأن السلوك الاداري للفرد يخضع لتركيبية معقدة من الصعب تحليلها والوقوف على مكوناتها بسهولة فهي تتكون من القدرات التالية:

- 1 - القدرات الجسدية.
- 2 - القدرات النفسية.
- 3 - القدرات الادارية.

وفي إطار المقارنة بين الأفراد نلاحظ إختلافاً واضحاً وتفاوتاً في هذه القدرات بين الأفراد فيما بينهم وحتى بالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر، لأن بعضها يخلق مع الفرد والبعض الآخر يتم اكتسابه ويتطور بالتنمية الذاتية أو بالوسائل التدريبية المتعارف عليها، وعودة إلى قدرات الفرد نجد أنه يتميز بالمحددات التالية:

- 1 - حدودية المقدرة الادارية والاشرفية.
- 2 - حدودية المعرفة بكل الأمور.
- 3 - حدودية القدرة العقلية والجسدية.

4 - حدودية القدرة على الانتباه.

5 - حدودية القدرة على ممارسة كافة الأمور في وقت واحد.

ونتيجة لهذه الفوارق يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة، ومن ثم يتم تسكين الأفراد في هذه الوظائف استناداً إلى التوصيف الوظيفي بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وبين مواصفات الفرد شاغل الوظيفة. إنطلاقاً من كل هذه الأسباب يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة مستويات إدارية أساسية:

1 - مستوى الإدارة العليا.

2 - مستوى الإدارة التنفيذية (الوسطى).

3 - مستوى الإدارة الإشرافية (الدنيا).

1 - مستوى الإدارة العليا **Top level Managers** يعتبر هذا المستوى من أعلى المستويات الإدارية في منظمات الأعمال بغض النظر عن الشكل القانوني أو حجم المنظمة، ويمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف الاستراتيجية، السياسات وذلك للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها ونموها.

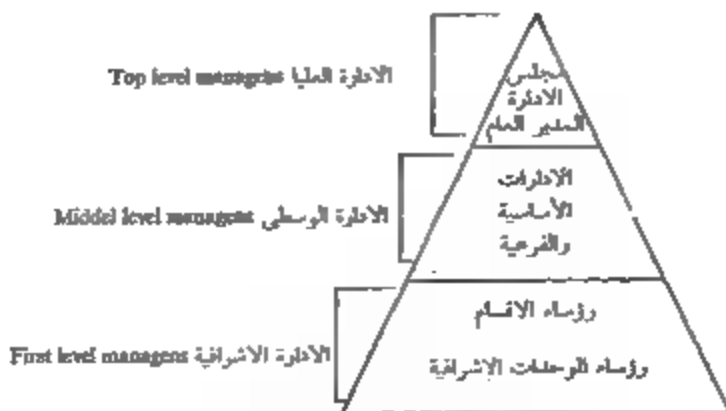
2 - مستوى الإدارة التنفيذية **Middle Level Managers** ويشكل هذا المستوى في تسلسل التنظيمي المستوى الثاني في المنظمة ويتكون من مديري الإدارات المتخصصة التي تخدم في إطار اختصاصها تحقيق الأهداف الفرعية والتي تشكل في النهاية الأهداف الأساسية للمنظمة، ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى.

3 - مستوى الإدارة الإشرافية **First Level Managers** ويشمل هذا المستوى كافة رؤساء الأقسام أو رؤساء الوحدات الإشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط والبرامج، والإشراف عليها لضمان تحقيق الأداء المطلوب لكافة عناصر الانتاج، ويملك هذا المستوى نظراً لقربه من أماكن التنفيذ كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح الأداء المنفذ واتخاذ كافة القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة.

هذا ويمكن توضيح موقع المستويات الادارية الثلاثة وفقاً للشكل التالي :

### شكل رقم (11)

#### تسلسل المستويات الادارية



ونظراً للطبيعة المتخصصة لإدارة الأفراد يجب أن يراعى عند تنظيمها الأخذ في الاعتبار احتياجات المنظمة وظروفها وطبيعة نشاطها، وكما يراعى عند إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة اعتبارات وعوامل ذكرناها سابقاً فإنه يراعى أيضاً في تنظيم هذه الإدارة اعتبارات ضمن المنظمة: عدد الأفراد بها، التطور التكنولوجي المستقبلي وأثره على نوعية وتركيب الموارد البشرية فيها.

من جهة ثانية فإنه ينبغي النظر إلى إدارة الأفراد من زاوية أخرى وهي مدى الحاجة إلى وجود إدارة أو قسم يهتم بشؤون الموارد البشرية في المنظمة؟ مع بداية نشأة المنظمة يتركز اهتمام مراكز القرار على إنشاء إدارات متخصصة دون التركيز على رسم هيكل تنظيمي كامل، وبالتالي يقتصر هذا الهيكل على سبيل المثال في منظمة صناعية على إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، إدارة المشتريات، الإدارة المالية، أما الاهتمام بالأفراد ومشاكلهم فقد تكون من اختصاص أحد الخبراء في شؤون الموارد البشرية.

ومع نمو المنظمة واتساع نطاق نشاطها يبدأ بالتالي نمو عدد الأفراد

فتبرز عندئذ الحاجة إلى إنشاء إدارة متخصصة ترضى كافة المسائل التي تهتم بالأفراد . . . الخ ومع تزايد حجم العمل يمكن إنشاء أقسام داخل هذه الإدارة كل له اختصاص محدد يتولى نشاط خاص، ويتوقف عند طبيعة الأقسام في إدارة الأفراد كما سبق وذكرنا إلى عدة اعتبارات إلا أن أهمها:

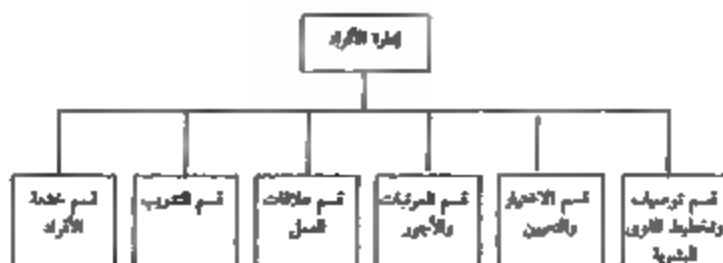
- 1 - حجم المنظمة.
- 2 - عدد أفراد القوى البشرية.
- 3 - طبيعة نشاط المنظمة.
- 4 - القوانين والأنظمة الواجب تطبيقها.
- 5 - مدى تركيز أو انتشار نشاط المنظمة.
- 6 - فلسفة المنظمة تجاه النظرة إلى إدارة الأفراد.

هذا وعندما يكون للمنظمة أكثر من مصنع، يخصص في المعادة في كل منها قسم خاص لإدارة الأفراد في المصنع يتبع تنظيمياً مدير المصنع، ولكن جميع رؤساء الأقسام في المصنع هم بالتبعية مسؤولين مباشرة أمام إدارة الأفراد بالمنظمة.

إذاً يتوقف حجم إدارة شؤون الأفراد وتنظيم الأنشطة التي تقوم بها عادة على عدد الأفراد في المنظمة، وعلى نطاق برنامج شؤون الأفراد، والأهمية المتعلقة على بعض الوظائف المعينة للخاصة بالأفراد. فإذا كانت المنظمة تضطلع مثلاً بعمليات تدريب وإعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص للتدريب، وبالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة، مثل الأمن والأجور والعلاقات العمالية، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

## شكل رقم (12)

### تنظيم إدارة الأفراد



### إدارة الأفراد عملية متكاملة

يعتبر التكامل ميزة أساسية في إدارة الأفراد ويحدد بالتالي كفاءة وفاعلية المنظمة، ويتبلور هذا التكامل في:

- 1 - تكامل إدارة الأفراد مع الاطارات الأخرى في المنظمة.
- 2 - التكامل بين مكونات إدارة الأفراد وتقسيماتها الفرعية.
- 3 - التكامل بين الأنشطة التي تمارسها إدارة الأفراد.

#### 1 - تكامل إدارة الأفراد مع الاطارات الأخرى:

إن وجود إدارة متخصصة لشؤون الأفراد لا يعني إعفاء المديرين في الاطارات الأخرى من مسؤوليتهم تجاه الأفراد العاملين معهم، فكل مدير يقوم بعمله من خلال الآخرين العاملين له، ويقاس نجاح أو فشل كل مدير بنجاح أو فشل الأفراد العاملين معه. وإذا لم يتوفر في المدير القدرة على القيادة والاشراف الفعال فإن وجود إدارة متخصصة لشؤون الأفراد لن يستطيع أن يقدم له الكثير من المساعدة، وهذا يحتم وجود تعاون ومشاركة بين المديرين في الاطارات المختلفة في المنظمة وبين المسؤولين عن إدارة شؤون الأفراد.

إن إدارة الأفراد جهاز مساعد لباقي أجهزة المنظمة فهي تمتد هذه الأجزاء باحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة بطريقة تسمح لادارات

المنظمة المختلفة للتفرغ لأنشطتها المتخصصة، ومن ثم لا بد أن يكون توجهات إدارة الأفراد، وسياساتها وخطط وبرامج العمل بها منظمة وموضوعة في ضوء أهداف الاداء التنظيمي، لذا فإن إدارة الأفراد لا نستطيع أن نتعزل أو تفصل عن باقي الادارات وإلا كان الفشل في تحقيق الأهداف أمراً أكيداً.

## 2 - التكامل الداخلي لإدارة الأفراد:

حتى تستطيع إدارة الأفراد تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وهي مساعدة المنظمة وإداراتها المتخصصة في الوصول إلى النتائج الاقتصادية والاجتماعية المحددة لها فإنها توزع العمل وفق أسس التنظيم بين أقسام وأجزاء داخلية يتخصص كل منها بجانب من العمل (قسم لتخطيط القوى البشرية، وقسم للاختبار قسم... الخ)، ولا شك أن نجاح إدارة الأفراد إنما يتحدد بمدى التوافق والتكامل الذي يتحقق لأجزائها الداخلية، فتلك الأجزاء جميعاً ينبغي أن تسير في اتجاه واحد وفقاً لسياسات واضحة متفق عليها وإجراءات متروسة لا تعارض بينها.

## 3 - التكامل في أنشطة إدارة الأفراد:

حتى يحقق أي نشاط من أنشطة إدارة الأفراد التأثير المطلوب في الأداء، وتحقيق أهداف الادارة، فإن النجاح في تأدية باقي الأنشطة هو أمر هام، إذ كل نشاط يؤثر في باقي الأنشطة ويتأثر بها.

ويوضح الشكل التالي كيفية هذا التكامل:

### شكل رقم (13)

#### تكامل أنشطة إدارة الأفراد.



لذا فإن تكامل هذه الأنشطة أمر أساسي وذلك لتعظيم النتائج المطلوبة من إدارة الأفراد وإلا فالنتيجة هي تحول هذه الادارة إلى عبء على المنظمة.

### أساسيات إدارة الأفراد

ينبغي أن تعمل المنظمات على تحقيق هيكل أمثلها بأقصى كفاية انتاجية في ضوء حسن استخدام مواردها المتاحة. وإذا كان هذا ينطبق على المنظمة ككل باعتبارها نظاماً متكاملًا فإنه ينطبق بالضرورة على كل مورد على حدة، أو بمعنى آخر بالنسبة لكل عنصر من عناصر الانتاج في أية منظمة، ومن ثم فإن ذلك يوضح الأساس في إدارة الأفراد باعتبار الفرد المحرك الأساسي لكافة العناصر، وهو تحقيق أقصى أداء لأفراد التنظيم وبذلك يتحقق هدف الكفاءة الانتاجية.

لذا ينبغي النظر إلى الفرد بالمنظمة على أنه أصل أساسي يجب التخطيط له ومن ثم انتقاله واستخدامه وأيضاً تقيمه بما يحقق هدف المنظمة. أن مسؤولية القيام بذلك تقع بالضرورة على إدارة الأفراد حيث أنها هي المسؤولة عن تكوين وصيانة المولود البشرية. تليساً على ما تقدم نوجز أساسيات إدارة الأفراد كما يلي:

1 - مع التسليم بأهمية وجود قسم أو إدارة للأفراد بالمنظمة، فإن المسؤولية بالنسبة لتوظيف الأفراد وممارستها هي بالدرجة الأولى مسؤولية الإدارة العليا ودور القسم أو الادارة المختصة بشؤون الأفراد ما هو إلا دور مساعد بالنسبة للإدارة العليا، لذا يقع من ضمن مسؤولية المديرين كل في نطاق اختصاصهم إدارة شؤون مرؤوسيهـم الأمر الذي يتطلب إعداداً مسبقاً لهم وليس باعتبارهم مسؤولين فقط وبالدرجة الأولى عن العمل أو الانتاج في أقسامهم أو إدارتهم دون الاهتمام بالناحية الانسانية المتعلقة بإدارة وظيفة الأفراد في أقسامهم أو إداراتهم.

2 - أن إدارة وظيفة الأفراد تتطلب بالضرورة نظرة كاملة بالنسبة لمستقبل المنظمة، ومن ثم ضرورة التخطيط للموارد البشرية بما يكفل استمرار تلبية الأفراد إلى المنظمة حسب احتياجاتها بالأعداد والأنواع



المناسبة واستخدامها والتنسيق بينها، مع مراعاة استمرار تنميتها وترقيتها داخلياً لضمان نموها واكتفائها ذاتياً - ولو إلى حد كبير - بالنسبة لشغل وظائفها داخلياً، الأمر الذي يكفل الحيوية والاستمرار للمنظمة.

3 - أن وجود هيكل تنظيمي واضح يساعد على تحديد الوظائف المطلوبة من حيث مكوناتها ويعتبر الركن الأساسي في عملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، مع ما يتطلب ذلك من تحليل الوظائف وتقييمها في ضوء احتياجات المنظمة المستقبلية حتى يكون التخطيط للموارد البشرية مبنياً على أسس موضوعية.

4 - إن ممارسة وظائف إدارة الأفراد هي عملية مستمرة في المنظمة، بمعنى أن ممارسة وظيفة كالاختيار والتعيين أو التدريب أو تقييم الأداء أو التدريب أو غيرها ينبغي اعتبارها جميعاً من الأعمال المستمرة، وليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية حتى لا يترتب على ذلك عدم إعطائها القدر الواجب من الاهتمام أو العناية من جانب المنظمة.

## حالة خبير التنظيم

تأسست الشركة الليتية لصناعة البلاستيك عام 1992 وكان عدد الأفراد العاملين بالشركة لا يزيد عن 35 فرداً ما بين فنيين وإداريين. مع بداية عام 1996 توسعت أعمال الشركة نتيجة لتزايد الطلب على أصنافها ولجودة منتجاتها ولقدرتها على المنافسة في السوق، ولمواجهة هذا الطلب قررت الشركة زيادة خطوط إنتاجها مما يستوجب زيادة في عدد الموارد البشرية فيها لمواجهة الزيادة في الإنتاج، علماً بأن الشركة قد قررت ضم وشراء الشركة المتحدة للبلاستيك والتي يبلغ عدد الأفراد فيها حوالي 250 فرداً، وبالتالي من المتوقع أن يصبح إجمالي القوى البشرية بالشركة حوالي 450 فرداً.

ولمواجهة هذا العدد من القوى البشرية قرر مجلس إدارة الشركة إنشاء إدارة متخصصة للأفراد ليحل مكان قسم الأفراد الذي أنشئ في منتصف عام 1992.

بوصفك خبيراً في التنظيم الإداري عرّضت عليك الأنشطة التالية:

1 - الاختيار.

2 - تخطيط برامج التدريب.

3 - توصيف الوظائف.

4 - العلاقات العامة.

5 - المقابلات.

6 - التدريب الخارجي.

7 - تقييم الأداء.

8 - الشكاوى.

- 9 - الاختبارات .
  - 10 - التدريب الداخلي .
  - 11 - استقصاء الأجور والحوافز .
  - 12 - المعاشات .
  - 13 - التأمين .
  - 14 - التدريب الصناعي .
  - 15 - استقصاء الروح المعنوية .
  - 16 - تقييم التدريب .
  - 17 - التأمينات .
  - 18 - الخدمات الترفيهية .
  - 19 - السياسات .
  - 20 - الاجراءات .
  - 21 - المؤشرات الرقابية .
  - 22 - العلاج والخدمات .
  - 23 - الاسعافات الأولية .
  - 24 - التحليل احصائي .
  - 25 - البحوث والتقارير .
  - 26 - البرامج الصحية .
  - 27 - الفحص الطبي .
  - 28 - النشرات الدورية .
  - 29 - برامج الاقتراحات .
  - 30 - المناخ التنظيمي .
- طلبت الشركة منك رسم الهيكل التنظيمي لادارة الافراد يتناسب مع الأنشطة المشار اليها .

## وظائف إدارة الأفراد

تهتم إدارة الأفراد بتحقيق الكفائية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية، ويخلق مناخ تنظيمي يضمن تنمية العلاقات الانسانية وارتفاع الروح المعنوية، هذا الاعتماد يعتبر المدخل الوحيد القادر على ضمان جودة ادله هذه الموارد وبالتالي كفاءة الاداء التنظيمي.

ولتحقيق هذه الكفاءة تتولى إدارة الأفراد ممارسة مجموعة الوظائف

التالية :

- 1 - وظيفة توصيف الوظائف.
- 2 - وظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- 3 - وظيفة الاختيار والتعيين.
- 4 - وظيفة تحديد هيكل الأجور.
- 5 - وظيفة تحفيز الموارد البشرية.
- 6 - وظيفة تقييم الاداء.
- 7 - وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية.



## توصيف الوظائف

### Job Description

- مفهوم وظيفة توصيف الوظائف
- أهداف توصيف الوظائف
- البيانات الأساسية للتوصيف وطرق جمعها
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة
- اعتماد وصف الوظائف
- نماذج لتوصيف الوظائف
- قائمة استقصاء توصيف الوظائف



## مفهوم وظيفة توصيف الوظائف

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب عمل، معدلات أداء، كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والمهام التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب، كما يتضمن التوصيف تحديد للعلاقات المتوازنة والمتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح امكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى.

ويقصد بالتوصيف أيضاً الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لها بغرض تحديد الواجبات والمجزيات التي تشكل منها، بيئة العمل المحيطة، والأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها، الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أدائها بكفاءة عالية.

هذا ويساعد توصيف الوظائف على إعطاء هذه الصورة حتى يمكن اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته بكفاءة وتجاح وبأقل مجهود، كما أن توصيف الوظائف يعتبر من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بخلاصة الموارد البشرية في المنظمة.

## أهداف توصيف الوظائف

إن التوصيف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يمكن الإدارة من تنظيم هذه الموارد، ووضع سياسات التوظيف على أسس



سليمة، وفيما يلي أهداف التوصيف:

### 1 - اختيار الفرد الملائم للوظيفة:

يبين التوصيف الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية التي ينبغي أن تتوافر في الفرد ليمارس وظيفته بفاعلية، وبذلك تركز إدارة الأفراد على اختيار الفرد الذي تتوافر فيه الخصائص والسمات المطلوبة.

### 2 - وضع برامج سليمة للتدريب:

عند وضع برامج التدريب للأفراد تولى إدارة الأفراد مشكلتين رئيسيتين هما: تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها واسلوب التدريب المناسب.

ويزود التحليل إدارة الأفراد ببيانات كافية تساعد على حل المشكلتين السابقتين، إذ تبين المعارف والمهارات التي ينبغي أن يكتسبها الفرد من التدريب، كما تبين طبيعة العمل ومكونات الوظيفة مما يساعد على جدولة التدريب، كما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقيه إذ يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة الفجوة التدريبية التي تتطلبها الوظيفة الجديدة والتي لم تكن تحتاج إليها الوظيفة الأصلية لتدريب الفرد عليها.

### 3 - وضع الأسس السليمة للنقل والترقية:

يبين التوصيف المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التي تشابه من حيث خصائصها الإنسانية، مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة.

### 4 - رسم سياسة حاذقة للأجور:

يساعد التحليل على تقويم الوظائف المختلفة أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها للمنظمة، وما تتطلبه من خبرة وقدرات خاصة،

وبذلك يمكن وضع سياسة عادلة للأجور إذ تمتنع الوظائف المتساوية في القيمة والمسؤولية أجوراً متساوية، ويزيد الأجر بزيادة الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها.

#### 5 - تحسين نظم العمل:

يساعد التوصيف على إعطاء وصف كامل عن الوظيفة، وخطوات إنجازها والترتيب الذي تنجز به هذه الخطوات، ووقت إنجازها، وكيفية أدائها، وبذلك يكون من السهل تبسيط الإجراءات عن طريق حذف الخطوات والجزئيات غير المنتجة التي لا تشارك في تحقيق المفروض من الوظيفة، وبإدماج بعض الخطوات، أو إعادة ترتيب بعض الخطوات أو تبسيطها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وسرعة الأداء.

#### 6 - تحسين بيئة الوظيفة:

يكشف التوصيف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد ويبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها حتى يعمل الأفراد في ظروف بيئة مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم.

### البيانات الأساسية لتوصيف الوظائف وطرق جمعها

تستند عملية التوصيف لتحقيق الأغراض التي سبق الإشارة إليها، على مجموعة متكاملة من البيانات يجب تجميعها بعناية خاصة حتى يمكن تحليلها بدقة، كي تتمكن المنظمة من الاستناد عليها لرسم السياسات الخاصة بإدارة الأفراد، وبالتالي ينبغي مراعاة الدقة في جمع وتحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة إذ قد يترتب على أخطاء التوصيف مشكلات معقدة على مستوى المنظمة ككل مما يؤدي بالنتيجة إلى خلل في الأداء التنظيمي.

هذا ولما لهذه الوظيفة من أهمية خاصة، تلجأ المنظمات إلى بيوت الخبرة للاستعانة بها عند القيام بتوصيف الوظائف وذلك لضمان تحقيق التوافق والتوازن بين مكونات الوظيفة ولإعدادها وبين مكونات ومواصفات شاغل الوظيفة.

وفيما يلي البيانات الأساسية التي يجب مراعاتها عند تحليل الوظائف

- 1 - التعريف بالوظيفة ومستواها التنظيمي.
- 2 - وصف للواجبات والمسؤوليات.
- 3 - السلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة.
- 4 - بيئة ومحيط الوظيفة.
- 5 - خطوات ومعدل الاداء المطلوب.
- 6 - المقومات الانسانية للوظيفة.
- 7 - العلاقات الوظيفية.
- 8 - مواصفات شاغل الوظيفة.

هذا ويمكن جمع البيانات السابقة بطرق متعددة تختلف باختلاف ظروف الوظيفة والغرض من التوصيف، ويفضل أن يقوم محلل الوظائف باتباع أكثر من طريقة حتى يفارن البيانات التي يحصل عليها ويضمن صحتها ودقتها.

ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق لجمع البيانات المتعلقة بتوصيف

الوظائف:

- 1 - طريقة المقابلة.
- 2 - طريقة الاستقصاء.
- 3 - طريقة الملاحظة الشخصية.
- 1 - طريقة المقابلة Interview:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وأكثرها دقة لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بشاغل الوظيفة، وتوجيه كافة الأسئلة المتعلقة به وبمكونات الوظيفة التي يمارسها.

ومما لا شك فيه أن المقابلة تساعد القائم بالتوصيف على الاتصال بالرئيس المباشر لشاغل الوظيفة، وبالتالي لاستخلاص المعلومات خاصة عن الاداء التي قد تكون غافلة عن شاغل الوظيفة.

أن طريقة المقابلة هذه تساعد كثيراً القوائم بالتوصيف من إجراء مقارنة بين البيانات التي حصل عليها من الرئيس المباشر وشاغل الوظيفة، وبالتالي يستطيع الوقوف على مدى صحتها والتحقق من دقتها.

وبالرغم من فعالية هذه الطريقة في جمع البيانات، إلا أن نجاحتها يتوقف بالدرجة الأولى على تعاون شاغل الوظيفة خاصة عند ميله إلى عدم التعاون إذا شعر أن المقابلة ستؤدي إلى نتائج لا تتفق في مجملها مع مصلحته، وفي هذا الإطار يجب على القائم بالتوصيف خلق مناخ يتيح لشاغل الوظيفة الافضاح عما يفكر به لضمان صحة ودقة البيانات، وإلا ستكون النتائج المترتبة على المقابلة بعيدة عن الواقع.

يتضح مما سبق أن لهذه الطريقة مزايا متعددة نوجزها:

- 1 - تمكن من الحصول على معلومات وبيانات كاملة ودقيقة عن الوظيفة.
- 2 - لا تعتمد على وصف شاغل الوظيفة لوظيفته.
- 3 - تمكن من التمييز بين البيانات والمعلومات الدقيقة والبيانات غير الضرورية نتيجة للملاحظة المباشرة للقائم بالتوصيف.
- 4 - تمكن من توضيح كثير من الأسئلة والتساؤلات وعدم الوقوع في أخطاء إساءة فهم الأسئلة.

بالمقابل يعيب هذه الطريقة ما يلي:

- 1 - تتطلب وقتاً طويلاً خاصة عند القيام بتوصيف عدد كبير من الوظائف.
- 2 - إرتفاع التكلفة نسبياً مع إنخفاض إنتاجية شاغل الوظيفة أثناء مدة المقابلة.
- 3 - إهمال شاغل الوظيفة لبعض أجزاء وظيفته خاصة التفصيلية منها لأنه تعود على أدائها بطريقة روتينية.
- 4 - عدم استطاعة كثير من الأفراد التعبير عن أفكارهم مما يقلل من فاعلية البيانات المستخلصة من المقابلة.

## 2 - طريقة الاستقصاء Questionnaire :

تعتمد هذه الطريقة على اعداد نموذج أو قائمة من الأسئلة متعددة الانجاءات والجوانب التي تتصل مباشرة بالوظائف ومن ثم توزع على كافة

أفراد التنظيم للاجابة عليها، ومن ثم إعادتها إلى القائمين بالتوصيف حيث يتم مراجعتها، ومن ثم تبويب هذه البيانات تمهيداً لتوصيفها.

مزايَا طريقة الاستقصاء:

تمتاز هذه الطريقة بما يلي:

- 1 - سرعة تجميع البيانات كونها توزع على عدد كبير من الأفراد.
- 2 - لا تحتاج إلى وقت طويل يخصص لكل فرد على حدة وإنما لوقت قصير ولجميع الأفراد.
- 3 - قلة التكاليف نظراً لعدم تعطيل الفرد عن أداء عمله الا لوقت قصير.

عيوب طريقة الاستقصاء:

يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- 1 - صعوبة صياغة قائمة الاسئلة أو صحيفة الاستقصاء التي تساعد على جمع المعلومات.
- 2 - صعوبة توحيد وتبويب البيانات واستخلاص النتائج نظراً لاستخدام مصطلحات وألفاظ مختلفة ذات دلالات متشعبة الاجابات.
- 3 - تعرض المجيبين على الاستقصاء لاختفاء معلومات كثيرة لعدم وضوح الاسئلة في كثير من الأحيان.
- 4 - عدم تعاون المجيبين على إعطاء بيانات دقيقة وذلك لشعورهم بالخوف من نتائج التوصيف، وذلك لعدم وجود اتصال شخصي بينهم وبين القائم بالتوصيف لتوضيح الهدف من التوصيف.

بالإضافة إلى الطريقتين السابقتين تعتمد إدارة الأفراد على الجمع بين الطريقتين إذ تستخدم قائمة الاستقصاء في بداية التوصيف ومن ثم بعد إعادتها يتولى القائم بالتوصيف فحص البيانات والتأكد من دقتها وصحتها وذلك للكشف عن المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من التفسير والتوضيح وبلي ذلك القيام بالمقابلات لشاغلي الوظائف والرؤساء المباشرين لتوضيح الموضوعات السابقة.

### 3 - طريقة الملاحظة الشخصية Observation :

تستخدم هذه الطريقة في توصيف الوظائف التي تنصف بالتكرار، ويتم عن طريق ملاحظة القائم بالتوصيف للفرد أثناء قيامه لكافة المهام المتعلقة بوظيفته مع اختبار كامل لكافة الوسائل والأدوات التي يستخدمها بفرض التحليل.

تعتبر هذه الطريقة من الطرق المساعدة للطريقتين السابقتين، إذ تساعد على تكوين فكرة مبدئية عن الوظيفة ومن ثم يتم استخدام الطرق الأخرى.

#### تحديد مواصفات شاغل الوظيفة

يقصد بذلك تحديد الشروط والمهارات والقدرات والمعارف التي يتطلب توافرها في شاغل الوظيفة، كما يتضمن التحديد أيضاً بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية.

#### إعتماد وصف الوظائف

بعد تحديد وصف الوظيفة يتطلب الأمر تقليمه إلى الرئيس المباشر وللغرد شاغل الوظيفة لمراجعته، ويهدف هذا الاجراء إلى التأكد من صحة ما جاء من بيانات ومعلومات في التوصيف حيث احتمال وجود بعض الاخطاء ما زال ممكناً برغم الدقة المستخلصة في إعداد وصف الوظيفة.

وبعد مراجعة مكونات توصيف كل وظيفة تسجل في بطاقات تسمى بطاقات وصف الوظيفة Job Description Cards يراعى بكل بطاقة معلومات عن الوظيفة ومواصفات شاغلها، كما يراعى سهولة قراءتها وفهمها من قبل من له علاقة بها، وبعد ذلك تعتمد هذه البطاقات من قبل إدارة الأفراد.

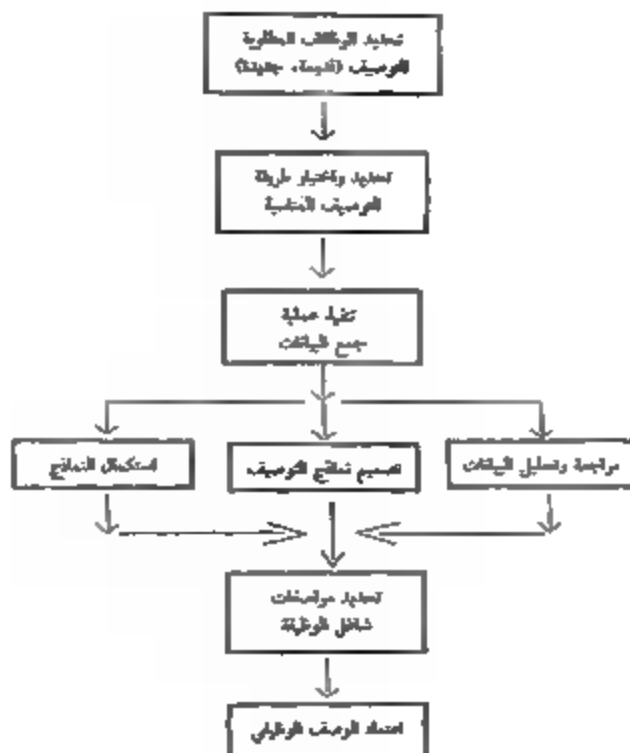
من جهة أخرى إن تخصيص بطاقة لكل وظيفة يحقق مجموعة من الأهداف:

- 1 - تحسم التعارض بين الفرد والمنظمة من إساءة فهم واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- 2 - تضع وصفاً محدداً للوظيفة لا يحتمل أي لبس، أي أنها تعتبر وسيلة للاختبار.

- 3 - تمكن المنظمة من معرفة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
  - 4 - تمكن المنظمة من إنشاء وظائف جديدة أو ضبط والاشراف على الوظائف الحالية.
  - 5 - تمكن المنظمة من رسم الهيكل التنظيمي بوضوح.
  - 6 - تمكن المنظمة من رسم اتجاهات الوظائف المستقبلية وأبعاد الهيكل التنظيمي الحالي.
- وفيما يلي نموذج يبين المراحل المختلفة التي تتكون منها وظيفة توصيف الوظائف:

### نموذج رقم (1)

#### مراحل عملية توصيف الوظائف



## نموذج رقم (2)

### توصيف وظيفة

- إسم الوظيفة: .....
- القسم التابعة لها: ..... الإدارة التابعة لها: .....
- الدرجة الوظيفية: .....
- مسؤوليات الوظيفة: .....
- الاعمال الواجب أن تؤدي: .....
- أعمال متكررة: .....
- أعمال غير منتظمة: .....
- طريقة أداء الوظيفة: .....
- درجة الاتصال بالزملاء: .....
- علاقة الوظيفة بالخارج: .....
- نطاق الاشراف: .....
- الظروف البيئية للوظيفة: .....
- إسم المسؤول عن تحليل المواصفات: ..... التوقيع: .....
- التاريخ: .....
- إسم مراجع المواصفات: ..... التوقيع: .....
- التاريخ: .....
- إسم معتمد التوصيف: ..... التوقيع: .....
- التاريخ: .....
- رأي: .....
- مدير إدارة الأفراد: .....
- (أو الخبير أو الاستشاري): التوقيع: ..... التاريخ: .....



### نموذج رقم (3)

#### قائمة استقصاء

#### توصيف الوظائف

التاريخ: .....

الاسم: .....

اسم الوظيفة: .....

الاطرة التابع لها: .....

إسم الرئيس المباشر ووظيفته: .....

الدرجة الوظيفية: .....

1 - ما هي طبيعة الوظيفة التي تمارسها (الشرح بالتفصيل)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2 - الواجبات الأساسية للوظيفة: .....

.....  
.....  
.....  
.....

أ - حدد الأعمال التي تقوم بها يومياً: .....

.....  
.....  
.....  
.....

ب - حدد الأعمال التي لا تقوم بها بانتظام: .....

.....  
.....  
.....  
.....

3 - حدد الأشخاص بالمنظمة التي تتحم طبيعة عملك الاتصال بهم ولماذا؟

.....  
.....  
.....  
.....

4 - هل أنت مسؤول عن الاشراف أو تعتبر مسؤولاً رئيسياً لأفراد آخرين ؟

.....

- أذكر أسماء وظائفهم: .....
- 5- ما هي التجهيزات والمعدات والآلات المستخدمة أثناء ممارسة عملك؟ .....
- 6- هل يتطلب العمل منك تلك مجهود جسماني بحفة دائمة؟ .....
- 7- هل تتعرض لظروف غير عادية في مكان عملك؟ .....
- 8- هل تشغل هذه الوظيفة منذ التحاقك بالمنظمة في المنظمة؟ .....
- 9- أذكر إذا كان الجواب بالنفي الوظائف الأخرى التي شغلها: .....
- 10- إذا أخذت في الاعتبار الخبرة التي اكتسبتها أثناء القيام بعملك الحالي وفي الوظائف الأخرى، ما هي الوظيفة التي تتوقع أن ترقى إليها؟ .....
- وظيفة: .....
- أر : 1 - ..... 2 - .....



## تخطيط الموارد البشرية

### Human Resource Planning

- مقدمة .
- مفهوم تخطيط الموارد البشرية .
- مقومات تخطيط الموارد البشرية .
- المشكلات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية .
- الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية .



## مقدمة

لا بد أن يكون مفهوماً منذ البداية أن وظائف إدارة الأفراد هي وظائف مستمرة ومتكاملة، فمع بداية تأسيس المنظمة يستوجب تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وظيفة تخطيطية تقوم بها الإدارة العليا بمشاركة إدارة الأفراد إن وجدت أو خبير استشاري في مجال الموارد البشرية والتنظيم، من جهة ثانية تمارس هذه الوظيفة أيضاً مع كون المنظمة في حالة استقرار ونمو وذلك لأسباب كثيرة يأتي في مقدمتها خصائص المنظمات في العصر الحديث وعلاقتها بالمتغيرات الداخلية والخارجية. إن استجابة المنظمات للتغير نتيجة للتعامل مع هذه المتغيرات سيعكس بالضرورة ديناميكية التنظيم والأفراد في المستقبل، وفي هذا الإطار لا بد من إعادة تخطيط الموارد البشرية لمواجهة هذه الاستجابة لضمان فاعلية أداء الموارد البشرية مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الفاعلية تتوقف بالدرجة الأولى على تغير مواز لأنماط الأداء لكافة أفراد التنظيم وجماعات العمل كي تتفاعل مع الأداء الجديد.

## مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط والذي يتحدد بالآتي:

«تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات».

هذا وتتطوي عملية التخطيط أساساً على عملية للتنبؤ بالمستقبل وذلك

في ظل ظروف عدم التأكد التي تحيط ببيئة المنظمة، هذا وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المنظمة ممثلة بإدارة الأفراد في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.

ويمكن أن نعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفايات.

والتخطيط في مجال الموارد البشرية ضروري لكفاءة أداء المنظمة عن طريق توفير الأعداد الملائمة من التخصصات الملائمة وفي الوقت الملائم لانجاز المهمة التي تضعها المنظمة.

هذا وتخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطة الموارد البشرية وخطة الإنتاج وخطة التمويل وغير ذلك من خطط الإدارة هو أمر حتمي، إذ أن خطة الأفراد توضع أساساً في إطار خطط كافة الإدارات التنفيذية الانتاجية منها والخدمية.

فتخطيط الموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء منظمات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضاً في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواع جديدة من المهارات أو زيادة أو نقص تخصصات معينة؛ وليس معنى ذلك أن التخطيط في هذا الميدان ليس هناك حاجة إليه في حالة المنظمات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن الضياع الطبيعي في مجال الأفراد، كالتقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد إلى التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضاً أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغير في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه.

### مقومات تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية كأي نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الأفراد، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه

البيانات ودقتها، وواضح أنه إذا لم تتوافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط، أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية هي:

- 1 - وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية.
- 2 - وضوح خطط كافة إدارات المنظمة.
- 3 - وضوح السياسات الانتاجية المالية بصفة خاصة.
- 4 - وجود وصف تحليلي للوظائف.
- 5 - التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.
- 6 - وجود تنظيم إداري واضح.
- 8 - سرعة الاجراءات ووضوح اللوائح والمستلنية.
- 9 - التشريعات العمالية المعمول بها.

### المشكلات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

لا يمكن أن تمارس المنظمة نشاطها الاقتصادي وأن تستمر في هذا النشاط دون وجود تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات زمنية متتالية، وقد تعددت الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التخطيط، هذا وقد يترتب على سوء أو غياب عملية التخطيط المشكلات التالية:

- 1 - وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى.
- 2 - تعطيل الطاقات الانتاجية إثر استغلالها لعنصر العمل في حال وجود عجز في القوى البشرية.
- 3 - عدم تناسب القوى البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والاعلاء اللازمة.
- 4 - اضطرابات وظائف ادارة الأفراد.
- 5 - اضطراب الاداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالاحلال أو التركيبة الانتاجية لهذه الموارد.



## الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

فيما يلي تتابع الخطوات الأساسية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية :

- 1 - تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط الموارد البشرية.
  - 2 - رسم خطة وبرامج الإنتاج اللازمة لإنتاج حجم المبيعات المتوقع لنفس الفترة المعد عنها التخطيط.
  - 3 - تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الإنتاجية الذي يعكس تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية.
  - 4 - تحليل معدلات الغياب، دوران العمل والاحلال.
  - 5 - تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية أثناء عملية التخطيط.
  - 6 - مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية.
  - 7 - إتخاذ القرارات التصحيحية الناتجة عن المقارنة.
- يوضح الشكل التالي تسلسل هذه العناصر ومدى ترابطها :

شكل رقم (14)



## 1 - تحديد حجم المبيعات المتوقعة :

تتولى إدارة المبيعات في المنظمات الاقتصادية عملية التنبؤ بحجم المبيعات خلال فترة مستقبلية قد تكون سنة أشهر أو سنة معتمدة في ذلك على أسلوبين :

- 1 - التنبؤ بالمبيعات عن طريق خبرة الإدارة في هذا المجال .
- 2 - التنبؤ بالمبيعات بالطرق العلمية عن طريق مقارنة المبيعات لعدة سنوات سابقة بامتثال السلاسل الزمنية .

هذا ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق الحجم المطلوب من المبيعات على فعاليتها في السيطرة على كافة العوامل التي تؤثر على المبيعات في السوق المحلي أو الخارجي، مع الأخذ في الاعتبار عدم قدرتها على السيطرة المطلقة على بعض العوامل كالظروف الاقتصادية المفاجئة أو سياسة الدولة الاقتصادية والقانونية .

## 2 - رسم خطة وبرنامج الإنتاج :

بعد تقدير حجم المبيعات، تبدأ مرحلة جدولة الإنتاج وفق برنامج كمية وزمنية قد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية، وترتكز هذه الجدولة على المبيعات المقطرة وغير مواعيد التسليم المتفق عليها مع عملاء المنظمة مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التخزين في الأحوال التي تقتضي هذه العملية .

## 3 - تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية :

تعكس البرامج الإنتاجية احتياجات المنظمة من كافة الوظائف اللازمة لترجمة هذه البرامج إلى أرقام أو كميات من المبيعات، وفي هذا الإطار لا بد وأن نشير إلى الاختلاف النوعي للوظائف فيما بينها على النحو التالي :

- 1 - وظائف تحتاج إلى مهارات ذهنية أو عقلية .
  - 2 - وظائف تحتاج إلى مهارات جسدية .
  - 3 - وظائف تحتاج إلى مهارات إدارية ومهوكية .
- بعد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للاحتياز تبدأ مرحلة تخطيطية أخرى

تتعلق بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، هذا ويتوقف هذا التقدير على طبيعة الوظائف المشار إليها سابقاً ويتم تقديرها كما يلي:

### الوظائف التي يمكن قياسها كمياً أو رقمياً:

هناك ثلاث طرق لتقدير الموارد البشرية لهذه الوظائف:

- 1 - تقديرات يتولى القيام بها المسؤولين في المنظمة من المديرين ورؤساء الأقسام.
- 2 - تحديد مواصفات معيارية تتحدد بتنوع التكنولوجيا المستخدمة مثال: عدد الأفراد اللازمين للعمل على آلة معينة.
- 3 - تحليل للعلاقة بين حجم الانتاج أو حجم المبيعات وعدد الأفراد فيها. وتتطوي هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الانتاج والمبيعات والأفراد خلال فترة زمنية سابقة لاستخلاص معادلة يمكن الحكم من خلالها على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

### الوظائف الأخرى:

وهي عكس الوظائف السابقة وعلى سبيل المثال: وظائف الحسابات السكرتارية والشؤون القانونية ... الخ. ويعتمد التقدير لهذه الوظائف على حالتين:

الأولى: تقديرات حكمية بأعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة ويقوم بهذه التقديرات المديرين ورؤساء الأقسام.

الثانية: استخدام معدلات الأداء، وفي هذه الطريقة يحمل الأداء للتعرف على نتائج الأداء في الوظيفة ثم يتم استخراج معدلات الأداء المعيارية من هذه النواتج بالنسبة للفرد/ زمن، وبمعرفة حجم نتائج الأداء المطلوب إتجازه خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها يمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لإنجاز هذا الحجم مثال:

عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل معين = 
$$\frac{\text{حجم عبء العمل المطلوب لإنجازه}}{\text{معدل أداء الفرد}}$$

عدد الأفراد اللّازمين لأداء عمل فرز البريد =  $\frac{\text{عدد المراسلات خلال السنة}}{\text{عدد المراسلات التي يمكن للفرد الواحد فرزها بالسنة}}$

معدل المراسلات التي يمكن للفرد الواحد فرزها بالسنة

#### 4 - تحليل الغياب، دوران العمل والاحلال:

##### 1 - الغياب Absenteeism:

يعني مفهوم الغياب هو انقطاع الفرد عن العمل، ويدخل في هذا الاطار الغياب المتعلق بالمرض أو الاصابات الناتجة عن العمل، مع الأخذ في الاعتبار أن المرض لفترة طويلة لا يدخل في هذا المفهوم لكون الادارة تعتبر الفرد غائباً إذا لم يمارس المهام المخططة له.

ويُقاس غياب العمل بطرق متعددة وتختلف المقاييس التي تستخدمها المنظمة وفقاً لاحتياجاتها.

هذا وتساعد هذه المقاييس على تحليل كافة التكاليف الناتجة عن الغياب، وأيضاً مساعدة الادارة عن طريق المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات لحل هذه المشكلة.

وفيما يلي تصنيف هذه المقاييس:

معدل تعدد الغياب: يتم تحليل هذا المعدل وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

معدل تعدد الغياب: يتم استخراج هذا المعدل وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب خلال فترة معينة}}{\text{عدد مرات الغياب خلال نفس الفترة}} \times 100$$

معدل ساعات العمل المفقودة: إن أكثر المعدلات شيوعاً لاستخراج هذا المعدل هي:

$$\text{ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{للقائد الناتج من التوقف}}{\text{إجمالي ساعات العمل العادية والاضافية}}$$

## 2 - تحليل دوران العمل Labor Turnover

تواجه الكثير من المنظمات حالات متعددة لترك الأفراد العاملين بها للانحياز بوظائف مماثلة في منظمات منافسة أو منظمات تنضف بمزايا متعددة لا تتوافر فيها هذه المزايا أو الخصائص، ومما لا شك فيه أن معرفة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل للأسباب السابقة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات للقضاء عليها والاحتفاظ بالمورد البشرية الخاصة بها، نظراً لما تسببه عمليات الترك للدائم إرتفاع تكاليف الاختيار لملء الوظائف الشاغرة، وما قد يتسبب المتحاق الفرد الجديد في العمل من اهتمام وتدريب قبل الوصول به إلى الاداء المطلوب، علاوة على ما قد يسببه من أخطاء في التنفيذ في المراحل الأولى للعمل.

تأسيساً على ما تقدم يقصد بمعدل دوران العمل نسبة الأفراد الذين يتركون المنظمة لسبب أو لآخر، وبالتالي فإن إرتفاع أو إنخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظم والسياسات وطبيعة المناخ الانساني السائد، لذا على إدارة الأفراد تحليل الأسباب التي تؤدي إلى إرتفاع معدل دوران العمل، واتخاذ كافة القرارات الكفيلة في تطوير سياسات إدارة الأفراد حتى تتمكن من صيانة الموارد البشرية وبالتالي على فعالية الادله التنظيمي بشكل عام.

هذا ويقاس معدل دوران العمل بالمعادلة التالية:

$$\text{عدد حالات الاحلال} - \text{الأفراد الذين لا يمكن تجنب تركهم} \times 100 = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

إن تحليل معدل دوران العمل يساعد الإدارة على تشخيص وتحليل الأسباب الحقيقية التي أدت إلى هذا الارتفاع، علماً بأن هذا المعدل المرتفع قد يكون في قسم معين أو إدارة معينة وليس بالمنظمة ككل، مما يعني وجود مشاكل خاصة في هذا القسم أو تلك الإدارة.

وبصفة عامة يعتبر إرتفاع معدل دوران العمل من المؤشرات الأساسية التي تساعد على تحديد أمرين:

- 1 - مدى فاعلية ومثانة التنظيم بمكوناته الأساسية.
- 2 - مدى فاعلية سياسات إدارة الأفراد.

بالمقابل لا يعتبر إنخفاض معدل دوران العمل بالضرورة مؤشراً إيجابياً عن التنظيم أو السياسات وإنما يتطلب الأمر تحليل طبيعة المناخ الانساني السائد ودرجة رضا الأفراد عن طريق التحليل المستمر لاتجاهاتهم واحتياجاتهم للوقوف على حقيقة الوضع الذي يؤدي إلى ارتفاع أو إنخفاض معدل دوران العمل .

### 3 . تحليل احتياجات الاحلال Replacement Needs

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري فيها التخطيط، ويتم هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية :

الترك المؤقت بسبب :

- الغياب .

- الاجازات .

- الاعارات .

الترك الدائم بسبب :

- الاحالة والاستقالة .

- الترقية .

- النقل .

- المعجز والاصابة .

- الوفاة .

- التقاعد .

### 5 . تحليل المعدل المتاح من الموارد البشرية :

وتم ذلك من خلال دراسة وتحليل عرض العمل داخل المنظمة من خلال المعادلة التالية :

عدد الأفراد في أول المدة + المصين خلال الفترة

المعد عنها التخطيط - احتياجات الاحلال

## 6 - مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية:

ويستج عن هذه المقارنة ما يلي:

- 1 - فائض أو عجز نوعي من الموارد البشرية.
- 2 - فائض أو عجز كمي من الموارد البشرية ويعني ذلك أن الأعداد قد تكون أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة.

## 7 - إتخاذ القرارات التصحيحية:

في حالة الفائض هناك استراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل:

- 1 - سوق يتصف بالندرة ويترب على ذلك إعادة تدريب وتأهيل لأعمال أخرى.
  - 2 - سوق يتصف بالوفرة ويعني ذلك أنه يمكن الاستغناء عن الموارد الفائضة.
- أما في حالة العجز فهناك استراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل أيضاً:

1 - سوق يتصف بالندرة ويتم التعامل معه من خلال:

- 1 - تنشيط الاستقطاب.
  - 2 - التساهل في معايير الاختيار.
  - 3 - رفع مستوى الأجور والعوائد.
  - 4 - تكثيف التدريب وأساليب رفع الانتاجية.
- 2 - سوق يتصف بالوفرة ويترب على ذلك استخدام معايير اختيار مشددة للاختيار من الخراج.

## وظيفة الاختيار والتعيين

### Selection and placement

- مقدمة .
- مفهوم وظيفة الاختيار والتعيين .
- مصادر القوى البشرية .
- مراحل وظيفة الاختيار والتعيين .
- نموذج طلب استخدام .
- نموذج تحليل طلب استخدام .
- حالة عملية : شركة مالكو .





## مقدمة

تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، حيث أن النتائج المترتبة من عملية التخطيط كما سبق وذكرنا لا تخرج عن حالتين: وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب الأمر اتخاذ قرارات بشأن هذه النتائج، فوظيفة الاختيار تمارس فقط في حالة وجود عجز في الموارد البشرية والمطلوب توفيرها.

## مفهوم وظيفة الاختيار

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لاداء هذه الوظيفة، بمعنى آخر يتطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية.

من هذا المنطلق لا يمكن الفصل بين وظيفتي تخطيط القوى البشرية ووظيفة التوصيف من جهة وبين وظيفة الاختيار من جهة أخرى، وبالتالي فإن عاملاً أساسياً من عوامل نجاح خطة الموارد البشرية هو مدى نجاح إدارة الأفراد في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة.

تبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والتنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية

العملية لا يكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات التخطيط أي تخطيط الموارد البشرية.

ولا شك أن هناك تكاليف تتحملها المنظمة في حالة الخطأ في الاختيار الذي يتمثل في فصل الموظف أو تركه للخدمة، وقد يكون من الصعب قياس هذه التكاليف على وجه الدقة، ومع ذلك يمكن إبراز بعض هذه التكاليف كما يلي:

- 1 - تكاليف التعمين بما في ذلك الوقت والتسهيلات اللازمة للتجنيد أي البحث عن الأفراد المرتقبين والمقابلات والاختبارات.
- 2 - تكاليف التدريب بما في ذلك الوقت الضائع لإدارة الأفراد.
- 3 - الأجر الذي يحصل عليه الفرد الجديد (المتدرب) عادة يفوق ما يقدمه من إنتاج.
- 4 - ارتفاع معدلات الحوادث في الغالب بالنسبة للموظف الجديد.
- 5 - فقدان الإنتاج في الفترة ما بين فصل الفرد القديم وتعيين فرد جديد.
- 6 - عدم استخدام معدلات الإنتاج بالكامل خلال فترتي التعيين والتدريب.
- 7 - ارتفاع معدلات الضياع والفاقد في حالة الفرد الجديد.
- 8 - دفع أجور إضافية في حالة زيادة حالات الفصل وما قد ينجم عن ذلك من تأخير في مقابلة مواعيد التسليم.
- 9 - تكلفة البحث عن فرد بديل واختباره (المقابلات والاختبارات واستيفاء النماذج وغيرها) وتدريبه (الوقت غير المنتج للفرد البديل والإنتاج المرفوض ووقت التدريب وما إلى ذلك).
- 10 - تكلفة إنهاء خدمة الفرد مثل التعميمات والتقارير الكتابية والمقابلة النهائية.

### مصادر الموارد البشرية

تنحصر مصادر الموارد البشرية بعد تحليلها كماً ونوعاً بمصدرين أساسيين:

1 - الاختيار من داخل المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية Internal Sources .

2 - الاختيار من خارج المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية External sources .

1 - الاختيار من داخل المنظمة : إن سياسة الترقية المتبعة في المنظمة تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التمييز في تطبيق هذه القاعدة، ويترتب على هذا التطبيق المزايا التالية :

1 - رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة .

2 - الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة .

3 - إلمام الأفراد بكافة ظروف المنظمة وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة التنظيم .

4 - القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم .

5 - خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي .

6 - تمكن المنظمة من إمتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية .

ولكن بمقابل هذه المزايا تتعرض المنظمة من إتياع هذه السياسة لمجموعة من المخاطر أهمها :

1 - إن الاختيار على أساس الترقية قد يسبب جواً من الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترفيتهم ، وبالتالي يفقد الفرد الجليد القبرة على التعاون مع زملائه نتيجة الغيرة أو عدم استعدادهم لذلك .

2 - حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار وآراء جديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية مما يخلق جموداً في ديناميكية التنظيم .

3 - سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقتها .

4 - احتكار المناصب الامامية قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.

مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الأساسية في المنظمة، إنما يجب أن لا يطلق العنان لهذه السياسة وغلق الأبواب أمام مرونة المنظمة في الاعتماد على المصادر الخارجية لجذب الكفاءة المطلوبة لتفعيل التنظيم، لأنها قد تشكل خطراً حقيقياً على مستقبل المنظمة، فالديناميكية تسوجب ضخ دم جديد للتنظيم يستطيع أن يزيد من ديناميكيته في الاتجاه الصحيح، ويمكن للمنظمة استخدام كافة الطرق لعدم الربط بين اختيار الأفراد وسياسة الترقية وأن يكون واضحاً لأفراد التنظيم، أن المنظمة متلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافاً في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية، ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير الأفراد الكفاء لشغل المناصب الأساسية من المصادر الخارجية المناسبة.

2 - الاختيار من خارج المنظمة: تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قوة الدفع الجديدة، ولا شك أن المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتطورة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظراً لقوة المنافسة لجذب الأفراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة. إن هذا الأسلوب في الاختيار قد يحقق مزايا كثيرة كما أوردناها إلا أن له انعكاسات سلبية وأثراً قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضاً مشكلات سلوكية أهمها:

1 - انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم لوتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.

2 - في منظمات العالم الثالث ينظر دائماً إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء.

3 - ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.

## مراحل عملية الاختيار Selection Process

إن المسار العملي لهذه المرحلة قد يختلف من منظمة لأخرى، كما وإن نوع ومستوى الوظيفة المطلوب شغلها قد تحدد إلى درجة كبيرة مدى التفصيل والدقة في عملية الاختيار. وتتكون مراحل عملية الاختيار عادة من:

- 1 - الاعلان عن الوظائف.
  - 2 - المقابلة المبدئية للمتقدمين Preliminary Interview.
  - 3 - استيفاء طلب الاستئجار Completion of application form.
  - 4 - الاختبارات The tests.
  - 5 - المقابلة الشخصية Personal Interview.
  - 6 - التقيي عن طالبي الوظائف Back ground Investigation.
  - 7 - الاختبارات الفطية physical Tests.
  - 8 - إصدار قرارات التمين Employment Decision.
- هنا وسوف نركز في هذا الاطار على مرحلتين أساسيتين يعتبران جوهر عملية الاختيار وهما الاختبارات والمقابلات الشخصية.

### 1 - الاختبارات The Tests

بعد أن تتأكد إدارة الأفراد من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لاجراء مجموعة من الاختبارات تهدف إلى تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة.

ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات وإمكانات ومهارات الشخص لشغل الوظيفة الحالية فقط، إنما التنبؤ بقدراته وإمكاناته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى.

إن استخدام نظام الاختبارات يمكن إدارة الأفراد من الاختيار السليم من بين كافة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، على أن هذه الاختبارات قد تكشف قدرات ومهارات معينة قد تساعد الادارة على توجيه الفرد إلى وظيفة أخرى تناسب مع هذه القدرات.

## أنواع الاختبارات Types of Tests

يمكن لادارة الأفراد استخدام كل أو بعض الاختبارات في عملية الاختبار، لذا فإن الاختبارات الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في هذا المجال هي:

- 1 - اختبار القدرات Aptitude Tests
- 2 - اختبارات الشخصية Personality Tests
- 3 - اختبارات الذكاء Intelligence Tests
- 4 - اختبارات الاداء Performance Tests
- 5 - اختبارات الميول والاتجاهات Attitude Tests
- 6 - اختبارات الدقة Dexterity Tests

### تقييم الاختبارات:

بالرغم من أهمية الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم الأفراد وتحديد مدى صلاحيتهم في بعض النواحي لخصائص الوظيفة المطلوب شغلها، إلا أنها ليست وسيلة سهلة وقد لا تؤدي في بعض الأحيان الهدف المطلوب منها، لذا عند استخدام الاختبارات كوسيلة للتقييم يجب مراعاة ما يلي:

- 1 - اعتبار الاختبارات مكمل لوسائل الاختيار الأخرى وليست بديلاً لها.
- 2 - استخدام عدد قليل من الاختبارات واعتبارها صحيحة في الاختيار لوظيفة معينة، واعتبار الاختبار مفيداً إذا ثبت أنه ساعد في التمييز بين الأشخاص الذين يعتبرون أكثر نجاحاً بالمقارنة مع الأشخاص الذين تم اختيارهم دون اختبار.
- 3 - إذا لم تثبت صحة الاختبار لوظائف متشابهة فيجب أن لا يكون محدداً للاختيار لهذه الوظائف دون اختباره والتأكد من صلاحيته.
- 5 - يجب أن يكون معلوماً أن الاختبار يوضح مقدرة الشخص على أداء عمل معين، ولكنه لا يوضح ما سيفعله الشخص فعلاً بعد اختياره.

- 5 - يجب أن تعطي الاختبارات في ظروف موحدة.
- 6 - يجب أن يشرف على الاختبارات شخص ملزم.
- 7 - يجب أن يتم توزيع الاختبارات بمتى الخرض، إذ لا معنى لاستخدامها إذ تمكن بعض المتقدمين من الحصول عليها مقدماً.

## 2 - المقابلة الشخصية Personal Interview

إن الخرض من المقابلة الشخصية هو معرفة الأفراد الذين يعتقد أنهم صالحين للعمل في المنظمة، ويعتبر البعض المقابلة الشخصية وسيلة لتحسين العلاقات العامة باعطاء فكرة حسنة للمتقدمين عن ظروف وأحوال العمل والعلاقات داخل المنظمة، وعلى الأفراد الذين يقومون بالمقابلة الاطلاع بالوظائف ومتطلباتها، كما يجب أن تتوفر لديهم المقدرة للحصول على ثقة المتقدم، وبالتالي يستطيعون الحصول على إجابات كاملة وصريحة عن أسئلتهم، وكذلك يجب أن يكون في مقدورهم التأثير على المتقدم بإظهار اهتمامهم به وعنايتهم التامة بكل ما يقول، ويجب في بعض الأحيان أن يتغلبوا على تردد المتقدم في الكلام أو مناقشة خبرته السابقة في العمل، ويجب أن يعرفوا الحد الذي حصلوا عنده على ما يلزمهم من معلومات وكذلك طريقة إنهاء المقابلة، وأخيراً يجب على المقابلين أن لا يدخلوا عنصر التحيز أو التحامل في حكمهم على الأفراد أو الحكم عليهم بمظاهرهم الخارجية أو الانطباعات العامة والتي قد تؤدي إلى إصدار قرار غير سليم، كذلك يجب نحاشي الأسئلة التي قد يعتبرها الفرد تافهة أو أساساً لاتخاذ قرار في غير صالحه.

وتكون المبادأة في المقابلة الشخصية للمقابل لأنه يسعى للحصول على الاجابة عن أسئلة معينة، وتكون المقابلة عادة موجهة، أي أن المقابل عن طريق الأسئلة التي يوجهها يقود المناقشة إلى عدد من المسائل التي يعتبرها مهمة، ومن ناحية أخرى قد يكون جزء من المقابلة غير موجه لتشجيع المتقدم على مناقشة أية موضوعات قد يراها مناسبة وهامة.

وقد يقوم بالمقابلة الشخصية بعض الأفراد العاملين بالمنظمة، ويكون الهدف من ذلك ما يلي:



- 1 - الحكم الجماهيري على المتقدم.
  - 2 - اختبار وإعادة اختبار المتقدم في التواحي التي تبدو ذات أهمية.
  - 3 - تعريف المتقدم بالأعضاء البارزين في المنظمة.
- وقد تتبع سياسة أخرى وذلك بأن تتم عدة مقابلات متتالية مع عدة أفراد على إفراد، ثم يجتمع المقابلون لتقييم الشخص المتقدم ومقارنة ما توصلوا إليه في حكمهم عليه.

## نموذج رقم (٤)

### طلب استخدام

تعليمات: الرجاء مراعاة الدقة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1 - الاسم .....
- 2 - العنوان: ..... رقم الهاتف: .....
- 3 - نوع العمل الذي تفضله: .....
- 4 - تاريخ الميلاد: ..... النوع: ذكر ..... أنثى .....
- 5 - الطول: ..... الوزن: .....
- 6 - الحالة الاجتماعية: ..... عدد الأولاد: .....
- 7 - التعليم: إيفادي: ..... ثانوي: ..... جامعي: .....
- 8 - الدرجة العلمية الحاصل عليها: ..... تاريخ الحصول: .....
- 9 - مجال التخصص: .....
- 10 - الخبرة السابقة: .....
- 11 - آخر عمل التحقت به: ..... أسباب ترك العمل: .....
- 12 - أذكر من يعرف عنك: 1 - ..... 2 - .....
- 13 - اهتمامك الشخصية: .....
- التوقيع: ..... التاريخ: .....

نموذج رقم (5)  
تحليل طلب إستخدام

المؤشر	التقييم	مقبول	وسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	مرفوض
العمر							
النوع							
التعليم							
الخبرة							
الحالة الاجتماعية							
الامكانيات المستقبلية							

المحلل : ..... التوقيع : .....

التاريخ : .....

## حالة شركة مالكو

تنتج شركة مالكو مجموعة مميزة من الأثاث المنزلي والمخصص للطبقة الوسطى، هذا ويتم توزيع الانتاج عن طريق صالات العرض الخاصة بالشركة والمتشرة في المحافظات اللبنانية كما تصدر الشركة بعض إنتاجها إلى الدول العربية والأجنبية.

يشرف مدير إدارة المخازن مع مساعديه على مجموعة من الأفراد يبلغ عددهم 100 فرد في مختلف التخصصات. لذا فإن المسؤوليات الملقاة على عاتقه مهمة جداً وتستلحي بأن يكون شاغل الوظيفة لبناني أو عربي الجنسية. مع شغور هذا المركز بسبب الوفاة المفاجئ للمدير الإدارة، ارتأت إدارة الأفراد تطعيم الشركة بمسؤول من خارج الشركة لإدارة هذه الوظيفة وذلك ابتداء من 1/ 1/ 1998.

هذا وقد تلقت إدارة الأفراد مجموعة من المرشحين علماً بأن الشروط التي وضعتها الشركة لشغل هذه الوظيفة هي ما يلي:

- 1 - أن يكون لبنانياً أو عربي الجنسية.
  - 2 - أن يكون حاصلاً على درجة علمية أقلها شهادة جامعية.
  - 3 - أن يتراوح عمره ما بين 40 - 50 سنة.
- هذا وقد تقدم لشغل هذه الوظيفة ستة مرشحين ولدى دراسة طلباتهم والمستندات التي تقدموا بها تجمعت لدى إدارة الأفراد المعلومات المرفقة عن كل مرشح.
- المطلوب: اختيار الشخص المناسب من المرشحين لشغل هذه الوظيفة.

### إستمارة رقم (1)

الاسم: زهير هوارى

مكان وتاريخ الولادة: بيروت ، لبنان 1 - 3 - 1948.

الوضع العائلي: متزوج وله ولدان.

الجنسية: لبناني.

التأهيل العلمي: بكالوريوس تجارة. إدارة أعمال - الجامعة الأميركية - بيروت.

اللغات: عربي - إنكليزي.

الخبرة: 3 سنوات في أحد المصارف التجارية ثم 7 سنوات في أحد مصانع المفروشات في قسم المخازن حيث شغل منصب مساعد رئيس القسم لمدة عامين.

معلومات أخرى: حسن المظهر، اجتماعي، معلوماته العامة جيدة عن سوق المفروشات.

## إستمارة رقم (2)

الاسم : جاسم يعقوب

مكان وتاريخ الولادة : جلة في 1 - 5 - 1942

الوضع العائلي : متزوج وله 3 أولاد.

الجنسية : سعودي.

التأهيل العلمي : بكالوريوس في الاقتصاد وماجستير إدارة أعمال

اللغات : عربي - إنكليزي - فرنسي.

الخبرة : 15 سنة في أحد مصانع المفروشات موزعة كما يلي :

4 سنوات في إدارة المبيعات.

7 سنوات في قسم المخازن منها.

4 سنوات بصفة رئيس قسم المخازن.

معلومات أخرى : أتيق المظهر، عضو مجلس إدارة أحد النوادي

الرياضية المشهورة، وضع تنظيمياً جديداً لنظام المخازن في الشركة التي كان يعمل بها.

### إستمارة رقم (3)

الاسم: محمد المهدي

مكان تاريخ الولادة: الكويت 1- 7- 1943.

الوضع العائلي: أعزب.

الجنسية: كويتي.

التأهيل العلمي: ماجستير في الاقتصاد.

اللغات: عربي - (إنكليزي).

الخبرة: 12 سنة موزعة على الشكل التالي:

5 سنوات مندوب مبيعات المصنع مقروشات.

4 سنوات رئيس قسم المبيعات الشركة مواد غذائية.

3 سنوات رئيس قسم المخازن في مصنع للأدوات الكهربائية.

معلومات أخرى: حسن المظهر، منطوي على نفسه، شارك في برنامج تدريبي في إدارة المخازن.

#### إستمارة رقم (4)

الاسم: نور البغدادي

مكان وتاريخ الولادة: البصرة في 25 - 2 - 1950.

الوضع العائلي: متزوج وله ولد.

الجنسية: عراقي.

التأهيل العلمي: ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة أوكسفورد.

اللغات: عربي - إنكليزي - ألماني.

الخبرة: 3 سنوات في قسم المخازن منها سنة واحدة بصفة مساعد رئيس القسم وذلك في مصنع للمفروشات.

معلومات أخرى: مظهره الخارجي عادي، طموح.



## إستمارة رقم (5)

الاسم : علي الدويش .

الوضع الحالي : متزوج وله أربعة أولاد .

مكان وتاريخ الولادة : الفوحة - قطر - 1945 .

الجنسية : قطري .

التأهيل العلمي : بكالوريوس هندسة صناعة ، ماجستير إدارة أعمال .

اللغات : عربي - فرنسي - إنكليزي - ألماني .

الخبرة : 15 سنة موزعة على الشكل التالي :

5 سنوات مشرف إنتاج في مصنع للمفروشات .

5 سنوات مساعد رئيس قسم للمخازن في نفس المصنع .

5 سنوات رئيس قسم المخازن في نفس المصنع .

ملاحظة : إن والدة حسن ضياء الجمعة عربية الجنسية .

معلومات أخرى : حسن المظهر ، شارك في برامج تدريبية عن إدارة المخازن .

## إستمارة رقم (6)

الاسم: بلال رمضان

مكان وتاريخ الولادة: مرجعيون - لبنان 1- 7- 1946.

الوضع العائلي: عازب.

الجنسية: لبناني.

التأهيل العلمي: دكتوراه في إدارة الأعمال الجامعة اللبنانية.

اللغات: عربي - إنكليزي - فرنسي.

الخبرة: 10 سنوات موزعة على الشكل التالي:

5 سنوات مساعد مدير للشؤون الادارية في مصنع للحديد والصلب.

3 سنوات مساعد مدير مبيعات والمخازن بالشركة نفسها.

2 سنة مدير العلاقات العامة في الشركة الوطنية لصناعة الاسمنت.

معلومات أخرى: أتقن المظهر، ألف كتاباً في موضوع الأصول العلمية لإدارة المؤسسات الصناعية وأبحاث عديدة في الإدارة.



## وظيفة التحفيز

### Incentives

- مقدمة.
- نظريات الحوافز.
- تقييم النظريات.
- المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز.
- أنواع الحوافز.
- استقصاء دوافع البشر.
- حالة عملية: المشرف المحبط.



## مقدمة

سبق أن أوضحنا في مجال سابق أهمية العنصر البشري كمحرك ومحرك أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك لئلا يتحقق في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتيهية أداء المنظمة.

كما أن الاعتقاد بإمكانية التنبؤ بسلوك أفراد التنظيم من خلال الاختبارات التي تجري عليهم قبل التحاقهم بالمنظمة هو اعتقاد خاطئ، وقد تكون معرفة مهاراتهم الاجتماعية وقدراتهم على التكيف... الخ. وسيلة مساعدة للتنبؤ بسلوكهم، لأن هذا السلوك لن يتحدد إلى حد كبير إلا في إطار الاحتياجات الحقيقية لأفراد التنظيم.

لذا فإن التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة، ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد وبالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدر، ولكن كيف يتحقق ذلك؟

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقاً لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالمحافز.

فالحوافز Incentives هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الانسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الانسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحافز هو شيء خارجي تجذب اليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز «هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته». وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

1 - الحالة الممنوية للأفراد.

2 - درجة رضا الفرد عن عمله.

3 - استقرار الفرد في المنظمة.

4 - جودة أداء الفرد ونتاجيته.

5 - كفاءة الأداء التنظيمي.

### نظريات الحوافز

ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وتتحصر أهم هذه النظريات في:

1 - النظرية الكلاسيكية - لفرديريك تايلور.

2 - نظرية الحاجات الانسانية - لماسلو.

3 - نظريات X، Y لدوجلاس ماك جريغور.

4 - نظرية العلاقات الانسانية لآلن تون مايو.

5 - نظرية التوقع والمفاضيل - لفكتور فروم.

6 - نظرية العاملين - لفرديريك هزبرج.

7 - نظرية الانجاز - لدايفيد ماك لاند.

## أولاً - النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فردريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الانتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

1 - يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الانتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وبجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

2 - إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الانتاج، وبمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الانتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة المحافز على الانتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الانتاجية، وكل انتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للانتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الاداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

## ثانياً - نظرية الحاجات الانسانية لماسلو:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الانسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

### 1 - الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية: *Physiological Needs*

الحاجات الفسيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى... الخ ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالقود كقوة شرائية.

### 2 - حاجات الأمان: *Safety Needs*

حينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات:

1 - الرغبة في الحماية ضد الأخطار.



2 - تفصيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة .

3 . الحاجات الاجتماعية : **Social Needs**

حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدوافع أساسية يوجه سلوكه ومنها على سبيل المثال :

1 - حاجة إلتقاء الفرد إلى الآخرين .

2 - دعم الآخرين للفرد .

3 - الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الايجابية .

4 . حاجات المركز والشعور بالذات : **Esteem Needs**

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد .

5 . حاجات إثبات الذات : **Self-Actualization Needs**

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أُنشِبت بصفة أساسية، وقد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه .

من خلال التحليل الدقيق لفلسفة ومضمون هذه النظرية يمكن ملاحظة المؤشرات التالية :

1 - أن لدى الفرد العديد من الحاجات، ولكن الحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي .

2 - أن الإنسان يبحث دائماً وبطبيعته ومن ثم فإن كل حاجاته لا تشبع حتى نهايتها بالكامل، فمجرد إشباعه لإحدى هذه الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها، وأن هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يستمر الإنسان دائماً في سعيه لإشباع حاجاته .

3 - بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فإن هذه الحاجة لن تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك، ومن ثم لن تدفعه أو تحفزها فيتحول الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعياً لإشباعها .

4 - إن الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها، ونظراً لأن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فإن كل الحاجات تميل إلى عدم الاشباع بالكامل، ومن ثم فإنه على الرغم من أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فإن هذا لا يعني أنها قد سقطت نهائياً.

ثالثاً - نظرية X, Y, للوجلاس ماك جريجور:

لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X:

وتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلاً، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود، أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلِق داخلياً، أي أنه لا يهتم بأهداف المنظمة، وكل ما يهتم به هو ذاته فقط، كذلك فهو شخص غير قابل للتغير بطبيعته.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة. وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة... وحتى تستطيع الإدارة للقيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد، بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا السبيل الاشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة العصا والجزرة (The carrot and stick Approach) التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل العادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج عن كونها «الجزرة» التي يسمى العامل المحمّل عليها مقابل إداة لعمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى «عصا» يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

## الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y :

إن الفرد وفقاً لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراضٍ فيه ، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة ، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه ، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولاشباع حاجاتهم للالتجاز والاحترام وتحقيق الذات ، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية .

## رابعاً نظرية العلاقات الانسانية لاكتون مايو :

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم ، وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية ، وصاحب هذه النظرية إيلتون مايو وزملائه في مصانع هوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي تقبيد العمال لانتاجهم ، وعند بحث العلاقة بين الانتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة ، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الانتاجية ، فالتجته الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز للعمل مبنية على أساس العلاقات الانسانية .

ومن أبرز الدراسات في هذا المجال أيضاً التي قام بها فرنسيس ليكرت ، وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الانساني ، فخلق البيئة الصالحة والعادلة والايجابية والتي تقع مسؤوليتها الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والمتعاون والمشاركة الايجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة .

## خامساً . نظرية التوقع والتفضيل لميكتور فروم :

تبني هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل أهمها فرضين :

**الأول:** إن للفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين، ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكثر نفع ممكن أو بأكثر القيم.

**الثاني:** يجب الأخذ في الحسبان أمرين:

- 1 - الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها.
- 2 - المدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقاً للفرض الأول، هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها.

فإذا كانت المنقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد، واعتقد أن زيادة الانتاج هو الوسيلة لتحقيقها، فإن زيادة الأجر تبعاً لانتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وكلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الانتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة فالأجر - الحافز - كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد إلى تحقيق أهدافها.

**سادساً - نظرية العاملين لفردريك هوزبرج**

نتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتنفذ السلوك الانساني في بيئة العمل، واستتجوا وجود مجموعتين.

**المجموعة الأولى:** عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها العوامل الآتية: سياسة الادارة، العلاقات بين الأفراد، الاشراف، ظروف العمل المادية والنقود.

**المجموعة الثانية:** الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثراً إيجابياً في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف. ويدخل في مجموع العوامل الحافزة ما يأتي:

الإنجاز، التقدير أو اعتراف الادارة، زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية الذاتية، والترقية.

سابقاً - نظرية الانجاز للمفيد ماكلاند:

لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزاً يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو المحافز على الانجاز لوجود مستويين لاداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الاداء الفعلي.

وإن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وإن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلاً، والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه يرى أن حافز الانجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد والاداري والمشراف على حد مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الانساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الاداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة لمؤوسيه، ثم تدريبهم وتنميتهم للقضاء على هذه الأوجه وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الاداء الفعلي لهم، ويخلق الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى، بما يمكن من الارتفاع بمستوى الاداء وتحقيق الأهداف.

### تقييم النظريات

اختلفت النظريات في مجال المدوافع وتنوعت ولعل أبرز نظريتين في هذا المجال هما نظريتي X، Y.

نظرية اكس X: تقول أن الإنسان كسول بطبعه غبي غير طموح، يتفادى المسؤولية ويفضل أن يغاد كما يفضل أن تتبلور حاجاته في الأمن، وأصبح أسلوب التعاطي معه هو أسلوب العصا والجزرة.

وقد بدأ كريس لوجيريز (Cris Argeris) باقتراض أن الشخص يبدأ صغيراً تميزه خصائص معينة ثم يكبر وتكبر معه تلك الصفات وتنمو من

الطفولة إلى الرشد ومن عدم التضج إلى التضج ومن السلبية إلى الإيجابية ومن الاعتماد على الغير إلى الاستقلال عنهم ومن عدم المرونة إلى المرونة (Flexibility) ومن الاحتمالات السطحية غير العميقة قليلة العدد وقصيرة الأجل إلى الاحتمالات العميقة كثيرة العدد وطويلة الأجل ومن عدم الرقابة الذاتية إلى مرحلة الرقابة الذاتية ومن التبعية للغير إلى الاستقلال عنهم والمساواة بهم وانتقاله إلى مرحلة اللند والرئيس والقائد ثم الرائد وفي هذا الاطار نلاحظ :

1 - ليس محتماً أن ينتقل الناس جميعاً من مرحلة لأخرى كما سبق أن بينا، فقد يصل البعض دون الآخرين، وقد يصلون إليها ولكن بدرجات ونسب متفاوتة .

2 - وكذلك فإن التخصص الشديد في العمل وتسلسل السلطات وعدم تنوع الوظيفة ووحدة الأوامر والعلاقات الرسمية التي يجب ألا يحيد عنها الفرد كلها تنأى بالشخص من صفات الرشد والكمال إلى صفات الطفولة وعدم الرشد مرة أخرى .

3 - كما أن معاملة الادارة للأفراد قد تعود بهم إلى المقاومة أو ترك العمل أو تكوين تنظيمات خاصة فيما بينهم يملسون فيه الخصائص التي حرمهم منها العمل، ولذلك يجب على الادارة أن تحلل درجة تضج الأفراد وتعاملهم على هذا الأساس .

4 - ويقول تايلور أن العمل عملية ترويج بين الفرد والعمل بالملازمة بين متطلبات العمل والصفات الموجودة في الفرد ودرجة تضوجه، ولذلك فإنه يقول أن الوظيفة الروتينية المملة تحتاج إلى الموظف الممل الروتيني The Boring Job .

#### نظرية واي Y :

وهي عكس النظرية السابقة فهي حليلة، وتقول إن الإنسان مخلوق نشيط وإيجابي يحب العمل ويضحي في سبيل بلوغ هدفه، ولديه رقابة ذاتية ويتمتع بقل من الذكاء، ويجب أن يقود، وأن حاجاته لا تقتصر على الأمن وإنما تمتد إلى الحاجات الاجتماعية والذهنية .

إن أكثر الكتب إنتشاراً والتي تكلمت عن تلك النظرية هو كتاب (الجانب الانساني للمشروع) لمؤلفه (دوجلاس ماك جريجور) ولكنه لم يعالج فيه أي أبحاث أساسية، بل عرف عنه بصراحة في كتابه أنه لم يقدم أفكاراً جديدة ولكنه جمع أفكار الغير ورغم ذلك فهو كتاب يستحق الاهتمام الذي فوبل به وقدم بقوة للبيانات الأساسية لإدارة العمل والأفراد وهما نظريتي (X) و (Y) فقدمهما كعائل ومظاهر مجردة فلا يجوز وهم الفكري بصدق أنه يعتقد في نظرية واي (Y).

أما (ماسلو) فهو متحمس لنظرية (Y) ويقول أن القوة والصحة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية والانتجازات، وقد انتقد (ماك جريجور) النظرية بشدة لعدم الانسانية بالنسبة للضعاف وسريع التأثير بالنقد لأنهم لا يمكنهم تحمل المسؤولية وتنظيم أنفسهم والتي تتطلبها (نظرية واي) لأنه يقول أنه حتى القوي يحتاج للطمأنينة والضمان، وأضاف أن العالم ليس مملوءاً بالرجال البالغين الناضجين لوجود غير الراشدين (المسؤول عنهم العالم مسؤولية كاملة ومستمرة).

وقد ظل ماسلو حتى وفاته - ملابغاً قوياً عن نظرية «واي» ويمكننا أن نستبدل الضمان الذي تقدمه لنا «نظرية واي» بشكل آخر مختلف عن الضمانة.

ويقسم مازلو الحاجات الانسانية حسب درجة الحاجتها أو أهميتها، وتظل حاجة الانسان الملحة وأفعاله لأشباعها فإذا اشبعت تستجد حاجة أخرى أرقى في المراقبة نحتاج للأشباع وهكذا، وقسم الحاجات طبقاً لهذا الترتيب كالآتي إلى:

- 1 - الحاجات الجسمية أو المادية - كحاجة الإنسان للمأكل والملبس والسكن والدفء والجنس.
- 2 - حاجات الأمن والاستقرار - بالحصول على وظيفة ثابتة وظروف تؤمن حاضره ومستقبله وأسرته.
- 3 - حاجات الحب، للزوجة وللأولاد، وهي تأتي بعد إشباع الماديات والأمن.

4 - الحاجة لاحترام الذات وتقدير الآخرين لتكوين أسرة والوصول لموظيفة عالية.

5 - إثبات الذات بالقيام بأعمال فذة وطولات نادرة وموافات قد بثبت بها كيانه في المجتمع.

ويختلف هذا الترتيب من شخص لآخر وكما تختلف درجة الاشباع من كل حاجة من هذه الحاجات حسب تصور الفرد أو البيئة أو الفرص والزمن.

### للمنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز

سبق وذكرنا أن المفهوم الحقيقي للحوافز باعتبارها شيئاً خارج الفرد قد يكون في المجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي يجذب لانتهاج سلوك أو تصرف ما ويمثل الادلة الحقيقية لاشباع رغبته، أو خلق احتياجات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها، وبالتالي تصيب الفرد بما له من عدم التوازن وينشأ عن ذلك دورة سلوكية تهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب وذلك بالحصول على الحافز.

لذا تعتبر المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الأفراد ليصب في النهاية في إطار الاداء التنظيمي المستطع هي ما يلي:

- 1 - أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه.
- 2 - أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الاداء المطلوب منه والحصول على الحافز.
- 3 - أن يكون الحصول على الحافز أياً كانت طبيعته مؤكداً ومتاحاً لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الاداء التنظيمي.
- 4 - أن يراعى قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز.
- 5 - أن تتنوع الحوافز نظراً لتنوع احتياجات أفراد التنظيم وأيضاً لتنوع احتياجات الفرد منذ وقت لآخر.
- 6 - أن نظام الحوافز ليس شاملاً بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز



لتنظمة ما في المنظمات الأخرى حتى المتشابهة، إذ تختلف ظروف كل منظمة وطبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى.

إذاً لا بد للمنهج المطلوب لرسم نظام للحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم لأجل هذه الاعتبارات لا بد وأن يجيب المنهج على التساؤلات التالية:

- 1 - ما هي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم؟
- 2 - ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات؟
- 3 - ما هو المستوى المناسب من الأشياء لكل من هذه الحاجات؟
- 4 - ما هي فئات أفراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الأشياء المطلوب؟

وبناء على توقعات إدارة الأفراد من نتائج هذه التساؤلات وبناء على الحقائق الناتجة عنها تتجمع لدى الإدارة التوابت المطلوبة لرسم نظام للحوافز يعكس تطلعات كافة أفراد التنظيم ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الانتاج وبالتبعية كفاءة الأداء التنظيمي، لأن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة وكافة الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد (أفراد التنظيم) هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين:

- 1 - ما يقلمه الفرد للمنظمة من جهد.
  - 2 - المقابل التقدي والمعنوي الذي يحصل عليه.
- وبناء على هذا التوازن يتحدد المناخ العام للمنظمة الذي يترجم الظواهر التالية:

- 1 - الحالة المعنوية لأفراد التنظيم.
- 2 - درجة الرضا عن العمل.
- 3 - الكفاءة الانتاجية.

#### 4 - كفاءة الاداء التنظيمي -

لما قرأنا المنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز لا بد وأن يستند على المقومات التالية:

- 1 - تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم -
- 2 - تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية اداء الأفراد والأداء التنظيمي -
- 3 - اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية -
- 4 - تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز -
- 5 - الاعلان عن نظام الحوافز لكافة افراد التنظيم والتأكد من فلسفته -
- 6 - متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته -
- 7 - تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة -

من جهة ثانية يجب أن نعتز بإحدى المسملمات الأساسية وهي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أيأ كان هذا النظام عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة ، فإن تطبيق أفضل نظم الحوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع وعلى الخوف والشكاوى لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الايجابية المطلوب أن يحققها، لأن في مثل هذا المناخ السائد فإن العيب ليس في نظام الحوافز بقدر ما يكمن العيب في المناخ الذي يحيط بتطبيقه ؛ فلا يمكن أن نطالب بتغيير في نظام الحوافز بمعزل عن الضغوط القائمة في الموقف التي قد تعطل نقاط القوة في هذا النظام، أو قد تزيد من وضوح نقاط الضعف فيه، لا بد في نظرنا إلى النظام المتكامل للحوافز أن ندخل في حسابنا ضغوط الموقف وكيف تؤثر على هذا النظام -

لذا يتوجب على إدارة الأفراد إدراكاً منها لضمان قوة النظام أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتجة عن سلوك الأفراد ونصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الايجابي على سلوك أفراد التنظيم وضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الانتاجية للاداء التنظيمي -

## أنواع الحوافز

هناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعاً هي في تقسيم الحوافز إلى نوعين:

1 - الحوافز المادية.

2 - الحوافز المعنوية.

### 1 - الحوافز المادية:

ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشجع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزاً لإداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

1 - الأجور وملحقاتها.

2 - ديمومة العمل.

3 - الظروف المادية للعمل.

1 - الأجور: يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقتها في كافة المنظمات، فللأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، وبسبب الاختلافات الواضحة بين أنماط احتياجات الأفراد فإنه لا يمكن تصميم نظام للأجور يستطيع تحفيز كافة أفراد التنظيم بنفس الدرجة، من جهة ثانية اختلفت الآراء بين العلماء في تحديد أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع كفاءة الأداء، ولكن بالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل، ويبقى حرص إدارة الأفراد عند رسم نظام للأجور أن يكون أحد الأدوات التي تستخدم عند رسم نظام الحوافز بشرط أن تؤكد إدارة الأفراد من شرطين أساسيين:

1 - خلق علاقة بين الأجور والانتاجية.

2 - توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على الأجور المرتفعة.

2 - **ديمومة العمل** : يعتبر عنصر العمل المصدر الأساسي للدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً، لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وكفاءة أعلى.

3 - **الظروف المادية للعمل** : تلعب الظروف المادية المحيطة بعمل الفرد دوراً أساسياً في التأثير على كفاءة الفرد في العمل، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحقق التوازن بين حاجة الفرد والحافز الذي يقلعه هذا المناخ.

## 2 - **الحوافز المعنوية :**

يقصد بالحوافز المعنوية تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الاشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

- 1 - فرص الترقية والتقدم في العمل.
- 2 - مناخ الاشراف.
- 3 - مناخ الجماعة.
- 4 - صورة المنظمة.
- 5 - طبيعة العمل.
- 6 - فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم.

### إستقصاء الحاجات الإنسانية

كل واحدة من المبارات التالية لها سبع استجابات مختلفة تتراوح بين:

الاستجابة: موافق تماماً موافق موافق قليلاً لا أدري  
الدرجة: 3 + 2 + 1 + صفر

الاستجابة: معارض تماماً معارض معارض قليلاً  
الدرجة: 3 - 2 - 1 -

يرجى وضع علامة ✓ أمام كل عبارة تتوافق مع استجابتك أو رأيك:

العبارة	لوافق تماماً 3 +	لوافق 2 +	لوافق إلى حد ما 1 +	لا صفر	لا لوافق إلى حد ما 1 -	لا لوافق 2 -	لا لوافق إطلاقاً 3 -
1- ينبغي أن يكون هناك ارتباطاً واضحاً بين الشرقية والمكثفات بأداء العمل.							
2- إن استخدام الواقع للمهام يساعد الأفراد على معرفتهم بما هو مطلوب للأداء.							
3- إن تقدم الفرد في وظيفته مرتبط بإمكانية المتابعة على تحقيق أهدافها المرسومة.							
4- من المهم الأساسية للمدير الاهتمام ببيئة عمل الأفراد التابعين له.							
5- يتطلب من المدير خلق مناخ من الود بينه وبين الأفراد التابعين له.							
6- لا بد وأن يشترك المدير بأهمية الفرد في الأداء المتميز لارتباطه بكمائته بالعمل.							

العبارة	الوقت تسلماً 3+	الوقت 2+	الوقت إلى حد ما 1+	لا يُعرف مقر	لا الوقت إلى حد ما 1-	لا الوقت إطلاقاً 2-	لا الوقت إطلاقاً 3-
7- إن شيوع العلاقات الإنسانية في العمل يؤدي إلى علم جرح إحساس الأفراد.							
8- يورد الأفراد الشعور بالإحساس الدائم عندما يستفاد من كفاءتهم وقدراتهم في وظائفهم.							
9- يرتبط بقاء الأفراد بوظائفهم بالمزايا التي تمنحها المنظمة بعد التماثل.							
10- غالباً ما يمكن تحديد المهام الوظيفية بالمنظمة بطريقة تحفز الفرد على الإنجاز وتثير لديه التحديات التي تتطلب مهاراته.							
11- يسعى معظم الأفراد على الملأ أقصى جهد لديهم في العمل أولاً كانت طبيعته.							
12- يرتبط اهتمام المنظمة بالأفراد لديها من خلال مشاركتها بالتواصي الاجتماعية بعد دوام العمل.							
13- يمثل عدم فخر الفرد بالعمل الذي يقوم به حالاً سلبياً له يدفعه إلى ترك العمل.							
14- يميل الأفراد إلى الاعتقاد بأنهم أفضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية في مواجهة إنبات عكس ذلك.							
25- المطلوب من الإدارة عالمياً الاهتمام بالممارسات غير الرسمية التي تنشأ داخل جماعات العمل وتفسيرها لتحقيق الأهداف العامة.							

السلوة	لوقت تماماً 3 +	لوقت 2 +	لوقت إلى حد ما 1 +	لا أعرف صفر	لا لوقت إلى حد ما 1 -	لا لوقت 2 -	لا لوقت إطلاقاً 3 -
16. ومركز الأفراد اهتماماتهم بالمكافآت المالية.							
17. إن عدم مشفوعة الأفراد في اتخاذ القرارات وشير لديهم شعور بعدم الاستقرار.							
18. يرهب الأفراد باتخاذ القرارات المخاطرة بمسؤولهم.							
19. يميل الأفراد إلى الوظائف التي توفر لهم الأمن حتى ولو كان المكافئ المالي قليلاً.							
20. إن توفير التجهيزات والمعدات يساعد على إنجاز الأعمال.							
21. إن للمكافأة الوطنية للفرد التي يتمتع بها في المنظمة تأثير عام على ولائه والتزامه بأهدافها.							
22. يرتبط إخلاص الأفراد بالعمل بالتأمينات المستقلة التي تقدمها المنظمة.							
23. يؤدي النجاح في العمل إلى خلق الشعور بتحقيق الذات.							
24. إن شعور الأفراد بالانتماء في علاقاته يساعد على زيادة قبالة على العمل.							
25. يلعب المدير دوراً أساسياً لضمان تفرغ الأفراد للعمل إذا اعتمد على احتياجاتهم الحياتية.							

## استمارة تفريغ

يرجى نقل الأرقام المقابلة لاستجابتك كل في مكانه في الجدول الخمسة التالية مع الاحتفاظ بالإشارات (+) (-) ثم استخراج الحاصل لكل جدول

الأساسية		الأمن	
السؤال	الدرجة	السؤال	الدرجة
1		2	
4		3	
16		9	
20		19	
25		22	
المجموع		المجموع	

الاجتماعية	
السؤال	الدرجة
5	
7	
12	
15	
24	
المجموع	

المركز والمكانة		تحقيق الذات	
السؤال	الدرجة	السؤال	الدرجة
6		10	
8		11	
11		13	
17		18	
21		23	
المجموع		المجموع	

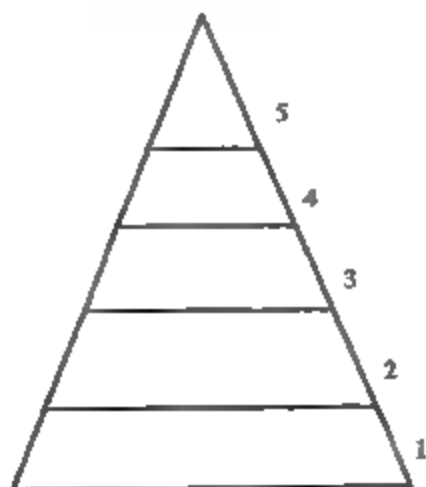


رتب في الجدول التالي الحاجات ترتيباً تنازلياً حسب مجموع كل منها :

المجموع	الحاجات
	1
	2
	3
	4
	5

أنقل المجاميع إلى الهرم التالي فتحصل على :

- 1 - الحاجات الإنسانية التي تلغىك إلى العمل .
  - 2 - الحاجات الإنسانية التي تلغى الأفراد التابعين لك إلى العمل .
- تعمل القاعدة الحاجة الأكثر تأثيراً على سلوكك الآن في العمل وهكذا . . .



### حالة المشرف المحبط

يعمل الاستاذ أحمد سلوم مشرفاً على المخزن الفرعي للشركة اللبنانية لصناعة السوائل الغازية والكائن في العاصمة بيروت.

استقال غانم غنوم المشرف العام على المخزن الرئيسي في إحدى المناطق النائية بمحافظة البقاع.

أصدر مجلس الادارة قراراً بتعيين أحمد سلوم مشرفاً عاماً على المخزن الرئيسي.

تحقق حلم أحمد سلوم: وظيفة أعلى، مرتب أفضل... الخ.

تسلم أحمد سلوم عمله الجديد، وفي الاسبوع الثاني أصيب بخيبة أمل وباحباط شديد نتيجة للظواهر الاحادية التالية:

1 - غياب مستمر للقوى البشرية.

2 - شكاوى دائمة ومستمرة.

3 - عدم استقرار القوى البشرية.

4 - تنظيمات غير رسمية.

5 - انخفاض درجة رضا الأفراد.

بوصفك مختبراً بشؤون الأفراد عالج ما يلي:

1 - تحليل الاسباب التي أدت إلى وجود هذه الظواهر؟

2 - ما هي النتائج المترتبة على هذه الظواهر؟

3 - كيف تعالج هذا الوضع؟



## وظيفة تقييم الأداء

### Performance Evaluation

- مقدمة.
- أهداف تقييم الأداء.
- مقاييس الأداء.
- عمليات التقييم.
- من يتولى عملية التقييم.
- طرق تقييم الأداء.
- كيفية تحسين مستوى عملية تقييم الأداء.
- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء.
- اختيار وتطبيق نظام تقييم الأداء.
- خطوات تقييم الأداء.
- عيوب تقارير الأداء.
- حالة عملية : مكانك قب؟



## مقدمة

تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. وتهدف برامج تقييم الأداء ويشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الأغايات التالية :

- 1 - تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- 2 - تحديد إمكانات الفرد المتوقع إستغلالها (Potentials).
- 3 - المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- 4 - المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

## أهداف تقييم الأداء

ويختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

### 1 - هدف إداري Administrative

وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستغناء ... إلخ.

### 2 - هدف تطويري Developmental

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع إن معظم المنظمات تدعى أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معاً، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

### مقاييس الأداء Performance Measures

هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي:

- 1 - الثبات (Reliability) بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.
- 2 - المصداقية (Validity) بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها. كمقاييس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالقبول أو الاتجاهات ... إلخ.
- 3 - العملية (Practicality) بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون مقبولاً من الإدارة والأفراد وتقابات العمال.

### عملية التقييم The Evaluation Process

تتضمن عمليات التقييم المراحل التالية:

- 1 - تحديد معايير الإنجاز (Establish Performance Standards) ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل (Job Description)، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
- 2 - إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين (Communicate Performance Expectations to Employees) لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه لإنجازه في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.
- 3 - قياس الإنجاز الفعلي (Measure Actual Performance) للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز. ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية

المكتوبة والشفوية عن إنجازهم. والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز. فمثلاً لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازهم سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.

4 - مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير (Comparison of Actual Performance with Standards) وذلك لتحديد الانحرافات (Deviations) بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.

5 - مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين (Discussion of the Appraisal with Employees) ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية وللمبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم، كإنخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلاً. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته وإمكاناته، وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته (Ego) وخاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم (Overestimate) أكثر من الواقع. ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة ودبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.

6 - المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية (Initiation of Corrective Action) إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك.

### من يتولى عملية التقييم في المنظمة؟

لقد أشارت الدراسات على أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.

لقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم، لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه. ورداً على ذلك دعى بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لأن



الأفراد ذاتياً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

من الإنجازات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض (Peers Evaluation) وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم.

وهناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم (Tripartite Approach) وذلك عن طريق قيام الرئيس، والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي بعملية التقييم، ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم. فمثلاً يشكل تقييم الرئيس المباشر وزناً يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و20% لتقييم الفرد لنفسه.

وتتضمن عملية التقييم قياس إنجاز الفرد الفعلي لناحيتين أساسيتين تتعلقان بأدائه هما:

- 1 - السلوك (Behavior) الذي يظهره الفرد أثناء تأديته للعمل.
- 2 - النتائج (Outcome) وهذا شيء ملموس يعبر عنه عادةً بوحدات معيارية ثابتة.

وتجري عملية التقييم خلال فترات ثابتة إما سنوية أو نصف سنوية أو قد يكون في مناسبات معينة، قبل إقتراب موعد ترقية الفرد. كذلك تجري عملية التقييم عندما يظهر إختلاف واضح وجوهري بين إنجاز الفرد الفعلي والمنوقع.

### طرق تقييم الأداء Performance Evaluation Techniques

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم إنجاز الفرد وهي:

#### 1 - الطرق غير الموضوعية Subjective Methods

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد، زملاؤه أو الفرد نفسه. ووضفت هذه الطرق بغير الموضوعية، لأن الحكم الشخصي أو الإنساني (Human Judgment) يلعب دوراً أساسياً في عملية التقييم وهذا يجعله معرضاً لإرتكاب الأخطاء التالية.

- 1 - خطأ التساهل (Leniency Error) ويعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون إعتبار للاختلاف الحقيقي بينهم.
- 2 - خطأ التشدد (Strictness Error) وهو عكس خطأ التساهل، بحيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم.
- 3 - خطأ النزعة المركزية (Central Tendency Error) وهذا يعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بحيث تتركز جميعها حول المتوسط دون الأخذ بالاعتبار الفروق في الأداء.
- لا يشكل إرتكاب الأخطاء الثلاثة السابقة أي مشكلة إذا تم تقييم جميع الأفراد في المنظمة من قبل فرد واحد لأن الخطأ سيكون متكرراً عند الجميع، لكن ذلك لا يحدث من ناحية عملية حيث يكون هناك أكثر من فرد يقوم بعملية التقييم في المنظمة.
- 4 - خطأ تعميم الصفات (Halo Error) يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناء على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط. فإذا كان تعاون الفرد جيداً مع زملائه فقد يقيم على صفات الذكاء والجدية والإنتاجية بدرجة جيدة أيضاً. بالرغم من أنه قد يكون ضعيفاً بالإنتاج أو الذكاء مثلاً. وهذا الخطأ شائع في تقييم الطلبة لأساتذتهم، حيث تؤثر صفة معينة في الأستاذ على جميع الصفات الأخرى. وعلاج هذا الخطأ هو في تغيير تدرج المعيار (Scale) بالنسبة لكل صفة لكي تجبر المقيم على التفكير في الإجابة على كل صفة.
- 5 - خطأ التشابه (Similarity Error) ويرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناء على صفات موجودة بنفسه. فمثلاً إذا كان المقيم جريئاً فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيم ويهمل الصفات الأخرى. ويزول الخطأ هنا أيضاً إذا قام نفس الشخص بتقييم جميع الأفراد في المؤسسة.
- 6 - أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد، الجنس، العرق، الدين ومستوى التعليم ... إلخ.

يتضح مما سبق أن جميع الأخطاء السابقة ترتكب من قبل الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم، ولتحاشي هذا فقد ركزت الأبحاث والدراسات خلال السنوات الثلاثين الماضية على طريقة التقييم (Instrument of Evaluation) بدلاً من الأشخاص في محاولة لتطوير طرق تقييم تخفض من درجة التحيز الشخصي عند المقيمين.

والحقيقة الثانية التي يجب ذكرها في هذا المجال هي إنه يمكن تخفيض درجة عدم الموضوعية (Subjectivity) في عملية التقييم، لكن لا يمكن القضاء عليها مطلقاً.

### طرق التقييم غير الموضوعية

#### 1 - المقاييس المتدرجة Rating Scales

تعتبر أكثر المقاييس استعمالاً في تقييم الأداء، وتقوم على أساس تقدير المقيم للدرجة إحتواء الفرد على صفات معينة وغالباً ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة، المعرفة بالعمل، التعاون... إلخ.

وهناك أكثر من طريقة في تصميم المقاييس المتدرجة، كما يظهر من المثال التالي في قياس صفة التعاون عند الأفراد.

##### الطريقة الأولى - الصفة: التعاون

1	2	3	4	5
غير متعاون	متعاون بعض	تعاونه مقبول	متجاوب	متناز في
ويرفض أية	الأحيان كما	ويقبل	متعاون	تعاونه ويقبل
إقتراحات من	أنه قد يقبل	الإقتراحات	ويساعد	إقتراحات الآخرين
قبل زملائه	بعض الاقتراحات		الآخرين	بحماس
	أحياناً			

##### الطريقة الثانية - الصفة : التعاون

وتعرف على إنها القدرة والرغبة في العمل بتجانس مع الآخرين بالإضافة إلى تقبل الاقتراحات وخلق جو ممتع بالعمل.

1	2	3	4	5
غير مرض	لا بأس	مقبول	جيد	ممتاز

## 2 - قائمة التدقيق (Checklist)

وهي من أبسط طرق طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه، فمثلاً قد تحتوي القائمة الصفات التالية:

- 1 - المعرفة بالعمل.
- 2 - الإستقلالية.
- 3 - إحترام الأنظمة.
- 4 - المواظبة.
- 5 - الذكاء.
- 6 - التعاون.

## 3 - مقاييس المقارنة (Employee Comparison)

وتتضمن مقاييس المقارنة ما يلي:

- 1 - طريقة الترتيب البسيط (Simple Rank Order) ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطى رقم (1) لأحسن فرد، ورقم (10) إلى الشخص الأخير في المجموعة.
- 2 - طريقة المقارنة الثنائية (Paired Comparison) يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة. فإذا كان المطلوب تقييم مجموعة من ثلاثة أشخاص هم وليد، عادل، فادي، فيجمع تقييمهم إلى مجموعات ثنائية بحيث يختار الأفضل في كل مجموعة كما يلي:

✓عادل	✓وليد	✓وليد
فادي	فادي	عادل

ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساس المرتبة الذي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم، ففي المثال السابق

يكون وليد هو الأول يليه عادل بينما يحتل فادي المركز الأخير.

تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيراً جداً وذلك لازدياد المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عال جداً. وبحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد المجموعات الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2} \quad \text{حيث } n = \text{عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.}$$

#### 4 - طريقة الاختيار الإجباري Forced Choice

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون (Most Like) والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد (Least Like) كما يوضح المثال التالي:

##### المجموعة الأولى

- 1 - يتصف بالجرأة.
- 2 - يحب المسؤولية.

##### المجموعة الثانية

- 1 - يتصف بالسلبية.
- 2 - لا يحب المسؤولية.

تتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنظمة. وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد تختار أ من المجموعة الأولى، ب من المجموعة الثانية وتحسب نقاط إيجابية للمقيم في كلتا الحالتين، بينما قد يختار المقيم ب من المجموعة الأولى، أ من المجموعة الثانية ولا يأخذ أية نقاط إيجابية في التقييم وذلك أن المقيم لا يعرف أي من العبارات الإيجابية تصف الأداء الجيد للفرد أو أي من العبارات السلبية أبعد ما تكون عن وصف الفرد.

## 5 - طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution)

وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة. وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدرس والجامعات. ويمكن توزيع صف يحتوي على 100 طالب كما يلي:

العدد	النسبة	التقدير
10	%10	ممتاز
20	%20	جيد جداً
40	%40	جيد
20	%20	مقبول
10	%10	ضعيف

تتميز هذه الطريقة بأنها تفرض توزيعاً معيناً للصفات قد لا تتفق مع الواقع، وخاصة في حالة كون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، لأن التوزيع الطبيعي يمثل أسلوباً ينطبق على الأعداد الكبيرة ولهذا يفضل استخدام هذا الأسلوب في حالة مجموعات الأفراد الكبيرة.

## 6 - طريقة الحوادث الحرجة (Critical Incidents)

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتلوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم. ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

ومن صيوب هذه الطريقة إنها تستهلك وقتاً كبيراً، كما أن مفهوم «الحدث الحرج» قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفاً أيضاً.

## 7 - المقاييس المباشرة (Direct Measures)

تستعمل هذه المقاييس عندما يكون بالإمكان ترجمة الأداء إلى أرقام كعدد الرحلات المنتجة مثلاً أو عدد الشكاوى، القباب، معدل دوران

العمل . . . إلخ . وتقرن هذه الأرقام مع معايير موضوعه مسبقاً لتسهيل عملية المقارنة .

#### 8 - إختبارات المهارة (Proficiency Testing)

تستخدم هذه الإختبارات لقياس أداء الأفراد في بعض المهن المحددة كالتابع أو عامل التليفون ، حيث يقوم الفرد المطلوب تقييمه بممارسة العمل الفعلي أمام لجنة فاحصة لتقييم أدائه . كذلك قد تجري إختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله .

#### 9 - الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك . وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي :

- 1 - يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة .
- 2 - يشرف الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها . وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية وسهلة قياسها .
- 3 - يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة أخرى للدراسة لإنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها .
- 4 - إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها .

#### كيفية تحسين مستوى عملية تقييم الأداء في المنظمة

هناك أكثر من إقتراح يمكن تطبيقه لتحسين مستوى عملية تقييم الأداء بالمؤسسة ومنها .

## 1 - استخدام نظام القوائم السلوكية الممتدة Behaviorally Anchored (BARS) Rating Scales

يجمع هذا الأسلوب من أساليب قياس الأداء بين أسلوب الحوادث الحرجة والمقاييس الممتدة معاً. يتميز هذا المقياس بتكاليفه العالية الناتجة عن الوقت اللازم لإعداده وتطويره. كما أنه لا يطبق إلا على أعمال محددة طور من أجلها كأعمال الطلبة، السكرتيرات، رجال البيع... إلخ.

بمعنى أنه يجب أن يطور مقياس خاص لكل فئة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً.

ويتميز هذا الأسلوب بدرجة عالية من الموضوعية عن طريق تخفيض التحيز الشخصي في عملية التقييم كما أنه أكثر قبولاً من الأفراد لأنهم يشاركون في إعداده وتطويره.

## 2 - إسناد عملية التقييم لأكثر من مقيم واحد Multiple Raters

حيث يؤخذ رأي الأغلبية في عملية التقييم في هذه الحالة.

## 3 - التقييم الاختياري Selective Rating

حيث يقوم أكثر من مقيم بتقييم الفرد، لكن كل مقيم يقيم جانباً معيناً بالفرد متخصص به أو أدنى به.

## 4 - تدريب المقيمين Training of Raters

حيث دلت الدراسات أن تدريب المقيمين يزيد من صدق عملية التقييم ويخفف من التحيز الشخصي فيها.

## الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد

تتحدد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو التالي:

- 1 - الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- 2 - الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.
- 3 - المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.



## إختيار وتطبيق نظام تقييم الأداء

يتطلب إختيار نظام ما لتقييم أداء الأفراد في المنظمة الاجابة على الأسئلة التالية :

- 1 - ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء تقييم أداء الأفراد؟
- 2 - ما هي العوامل الأساسية التي ستؤخذ في الاعتبار؟ هل تعتمد على عامل واحد أو أكثر؟
- 3 - من الذي سيقوم بعملية التقييم؟
- 4 - ما شكل النماذج والسجلات التي ستستخدم في عملية التقييم؟
- 5 - كيف يمكن إعطاء المشرفين وتدريبهم على عمليات التقييم؟
- 6 - كيف تقدم خطة أو نظام تقييم الأداء إلى الأفراد بالمنظمة؟
- 7 - ما هي دورية التقييم؟ هل يتم سنوياً أم كل نصف سنة؟
- 8 - هل يتم إخبار الأفراد بنتائج التقييم؟ وكيف؟

السؤال الأخير يقودنا إلى مناقشة المقابلات التي يتم خلالها إخبار الأفراد بنتائج التقييم وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من طرق إتمام تلك المقابلات :

**الطريقة الأولى - الإخبار بالنتائج :** أي إخبار الفرد بنتائج تقييم أدائه دون محاولة أخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه أو الدفاع عن نفسه.

**الطريقة الثانية - الإخبار بالنتائج والاستماع إلى الفرد :** هي نفس الطريقة السابقة ولكن يسمح للفرد بمناقشة المشرف بنتائج تقييم أدائه ولكن ليس من الضرورة بمكان أن يتم تعديل التقييم إنما يترك فسحة من مجالات التفاهم بين الطرفين للمناقشة.

**الطريقة الثالثة - حل المشكلات :** تقوم أساساً على التضامم المشترك بين المشرف والفرد وتبادل وجهات النظر بهدف للوصول إلى حل لمشكلة الفرد ومساعدته على تحسين أدائه (حالة إنخفاض الأداء المنفذ عن الأداء المطلوب).

ويتبين لنا مما سبق أن عملية تقييم الأداء إنما تهدف إلى الحكم على مدى التوافق بين خصائص وصفات الفرد وبين خصائص ومواصفات الوظيفة وأيضاً تساعد هذه العملية الاطّرة على توفير الأساس الصحيح لاتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور والحوافز وأخيراً تكشف عملية التقييم على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وبالتالي تطوير مهاراتهم في إطار التخطيط للمستقبل الوظيفي لهم.

### خطوات تقييم الأداء

فيما يلي الخطوات التي يراعى اتباعها عند تقييم الأداء:

- 1 - رسم السياسة وإعلانها على كافة الأفراد الذين سيتأثرون بها.
- 2 - اختيار الطريقة التي ستستخدم في التقييم.
- 3 - تدريب الأشخاص الذين سيتولون وضع التقديرات.
- 4 - تطبيق السياسة وتحليل النتائج.

#### 1 - رسم السياسة وإعلانها:

يجب أن تقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها سياسة التقييم والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك.

ويجب أن تبلغ السياسة إلى جميع من يعنيه الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم، ويجب على القائمين بالتقييم معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب اتباعها في وضع التقييمات. كذلك يجب أن يفهم الأفراد طريقة التقييم والغرض الذي تستخدم من أجله.

كذلك يجب أن يشرح اتباع هذه السياسة شرح وتفسير لكافة أفراد التنظيم، وهذا أمر ضروري حتى يكون الجميع على معرفة من طريقة وضع التقييم والغرض منه، كذلك يجب أن يعلموا مدى الدقة في وضع التقييم لغايات الخطأ في التطبيق ولضمان المساواة بين كافة الأفراد.

## 2 - إختيار الطريقة التي ستتبع في التقييم :

يتوقف إختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، والأفراد الذين ستوضع التقارير عن ادائهم، ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد تلك التقارير يمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون حاجة إلى تفسير لكل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل اليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة.

ويراعى عند تحديد الصفات المراد استخدامها طبيعة الوظائف لأن الصفات التي تنطبق على وظائف الاشراف والادارة تختلف عن الصفات الخاصة بالأعمال الكتابية، ففي الوظائف الادارية تظهر صفات معينة كالقيادة والقدرة على التنظيم والتخطيط والابتكار والمبادرة، وهي صفات قد لا يتطلب الأمر توافرها في شاغلي الوظائف الأخرى العادية ولذلك يراعى عند إختيار الصفات التي يتضمنها التقرير أن تكون ملائمة لنوع الوظائف التي يقوم بها الأفراد.

ومن ناحية أخرى نجد أن الصفات المختارة هي التي يصعب تحديدها بطريق آخر، فمثلاً ليس هناك داع للسؤال عن الكمية المنتجة أو جودتها أو كمية المواد التالفة حيث يسهل الحصول عليها من السجلات، وبمعنى آخر فإن التقارير تستخدم للحصول على تقييم للصفات التي يصعب تحديدها بطريقة موضوعية.

من جهة ثانية يجب للتأكد من فهم الشخص الذي يقوم بإعداد التقارير الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، وقد يتم ذلك عن طريق حلقات تدريبية أو قد يحدد معناها في التقرير نفسه، ويرجع السبب في ذلك إلى أن فهم الأشخاص لتلك الصفات (مثلاً للقيادة أو الحكم الشخصي) قد يختلف، ولضمان فهم المسؤولين لمعاني تلك الصفات وحتى تكون التقديرات الموضوعية من فترة إلى أخرى مستندة إلى مفهوم واضح فمن الضروري وجود تعريف محدد لتلك الصفات.

ومن الطرق المتبعة للتغلب على اتجاه بعض الرؤساء إلى السرعة وعدم

الاهتمام عند وضع التقارير ترتيب التقارير الموضوعات المختلفة عن مختلف الصفات بطريقة عكسية، ففي حالة وجود خمسة تقييمات عن كل صفة يكتب أقل تقييم بالنسبة للصفة الأولى أولاً ثم تتدرج إلى أقل تقييم وهكذا، وبذلك يضطر المقوم إلى الانتباه إلى كل صفة والتقارير المكتوبة عنها قبل الاختيار، وأحياناً قد يطلب من المقوم أن يقوم بوضع تقييم لجميع الأشخاص عن كل صفة على حدة بدلاً من وضع تقييم عن كل الصفات للشخص الواحد مرة واحدة.

### 3 - ترتيب المقومين:

إن النجاح في استخدام تقارير الأدلة يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها، ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها وقد تعطى لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية إعداد تلك التقارير، كذلك يمكن عقد اجتماع لهم تتم فيه مناقشة تلك العمليات، وقد يطلب إليهم إعداد تقرير عن شخص معروف لهم جميعاً ثم تقارن للتقييمات التي أعطيت له لمعرفة أوجه الاختلاف والأسباب التي دعت إليها، وذلك بقصد محاولة الوصول إلى فهم موحد للصفات المطلوب وضع تقييم عنها.

### 4 - تطبيق السياسة وتحليل النتائج:

يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد - في قسم أو إدارة معينة - في ظرف أيام محددة وذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون إذا طالت المدة التي تتم فيها العملية.

وتطبيق السياسة يفترض أنها قد شرحت للأفراد إذ لا يجب أن تحاط العملية بالسرية أو الخموض، وفي الوقت نفسه يجب أن يعلم الأفراد أن التقارير تعتبر سرية، بمعنى عدم اطلاع أي فرد على تقرير يخص شخص آخر، ولذلك يجب الاحتياط دائماً حتى تظل تلك التقارير سرية وإذا تقرر مناقشة التقارير مع الأشخاص الذين توضع عنهم فيجب أن يتم ذلك أيضاً بعد الانتهاء من إعدادها حتى لا تفقد أهميتها.

وبعد الانتهاء من إعداد التقارير تقوم الإدارة بتقييم النتائج التي حصلت عليها، ولكن يجب في الوقت نفسه التنبيه إلى العيوب التي تصاحب تطبيق هذه السياسة، وترجع هذه العيوب أساساً إلى أن التقدير يوضع عن صفات يصعب قياسها بطريقة موضوعية، ولذلك فإنها ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، ولذلك تعتبر التقييمات الموضوعية مساعدة فقط في إعطاء تقييم تقريبي للأداء أو قدرات الشخص المستقبلية.

### عيوب تقارير الأداء

ترجع العيوب المصاحبة لاتباع سياسة تقارير الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع التقديرات عن الأفراد والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 - البعد الاجتماعي بين المقوم والشخص الذي يوضع عنه التقدير، ومن الواضح أن المقوم يجب أن يعرف الشخص الذي يضع له التقدير وإلا لا يصح أن يقوم بتلك العملية، ولكن إذا كانت الصلة وثيقة بينهما فإن ذلك قد يؤثر على موضوعية التقديرات المعطاة في هذه الحالة، وعلى ذلك فمن الضروري أن يعرف المقوم الأشخاص الذين يضع لهم التقديرات ولكن يجب أن لا تكون هذه المعرفة وثيقة بالدرجة التي قد تؤثر على حكمه الشخصي عند وضع التقديرات عن أدائهم.

2 - إتجاه كثير من المقومين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص، إذ يترددون في إعطاء تقديرات عالية أو أقل من المتوسط وبذلك لا يضررون الشخص الذي يوضع له التقدير (خاصة إذا لم يكن معروفاً لهم جيداً)، أو كوسيلة لتفطية عجزهم عن تقييم هؤلاء الأشخاص بدرجة دقيقة، وهذا يستدعي في الحقيقة اتباع طريقتي الاختيار الإلزامي والتوزيع الإلزامي للتغلب على هذه الصعوبة.

3 - أحياناً قد يتأثر المقوم بصفة معينة غالبية بحيث تؤثر على تقديره للصفات الأخرى لذا قد تكون نتيجة التقدير العام عبارة عن الانطباع عن الشخص في ضوء تلك الصفة الغالبة، ومثال ذلك تأثر المقوم بالمظهر العام للشخص بحيث ينعكس أثر ذلك على منح تقديرات عالية مثلاً بالنسبة لصفات أخرى لا صلة لها بالمظهر كالتعاون أو إمكان الاعتماد عليه في العمل.

4 - ومن عيوب هذه السياسة أيضاً أن بعض المقومين قد يعطي تقديرات عالية باستمرار في حين أن مقوماً آخر قد يعطي تقديرات ضعيفة أو متوسطة باستمرار، وتأثير ذلك يكون واضحاً بنوعية كبيرة في التقديرات التي توضع للأشخاص في أقسام أو إدارات مختلفة حيث يظهر التباين نتيجة اختلاف المقومين من حيث التشدد أو التساهل في إعطاء التقديرات.

5 - قد يتروّد الرئيس المباشر في إعطاء تقييمات منخفضة حتى لا يتسبب في عداوة مرؤوسيه وما قد يترتب على ذلك من عدم تعاونهم معه، وتبين إحدى الدراسات الميدانية أن الرؤساء يعطون تقديرات أعلى بكثير إذا تمعن عليهم مناقشتها مع المرؤوسين، بعكس الحال لو كانت التقديرات سرية لا يطلع عليها العاملون.

6 - قد يخشى الرئيس المباشر الأثر المترتب على إعطاء تقييمات ضعيفة من ناحية نظرة الإدارة إليه، إذ ليس ببعيد أن تؤدي التقديرات الضعيفة إلى تعليق الرئيس الأعلى عن السبب في عدم قيام الرئيس المباشر بعمل معين لتحسين أداء الأفراد الذين يحصلون على تقديرات ضعيفة.

7 - قد يعمد بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات منخفضة للأفراد الجدد في بداية الأمر ثم يحسن في تقديراته عنهم فيما بعد، وبذلك يشعر الأفراد بالإغتراب وفي الوقت نفسه فإن ذلك يعكس مقدرة أمام الإدارة على امتيازهم في تدريب العاملين الجدد ومساعدتهم في التكيف في العمل.

8 - إن الغرض من تقدير الأداء هو تقييم أداء الفرد في وظيفة معينة، ولكن هناك اتجاه من الناحية العملية نحو تقدير أداء الفرد الذي يشغل وظيفة كبيرة ذات أجر مرتفع تقديراً أعلى لا لشيء إلا لأنه يشغل تلك الوظيفة الكبيرة.

## حالة مكانك قف؟

تستخدم المؤسسة اللبنانية لصناعة السجاد سياسة إعداد التقارير عن أداء كافة الأفراد العاملين فيها وتتم هذه التقارير على أساس ربع سنوي بحيث يتضمن التقرير تقييماً للعناصر التالية: إجابة العمل، المبادرة، حل المشكلات، التعاون، الانضباط والالتزام... الخ.

بعد مضي خمس سنوات أصبح أحمد الحريري مساعداً لرئيس قسم التجميع في المؤسسة ولكنه لم يتلق أية ترقية بعد سنتين من ترقيته كمساعد. استفسر أحمد الحريري من رئيسه المباشر خالد الصايغ عن هذا الموضوع فكان جوابه كما يلي:

إن التقارير التي أرفعها عنك تخولك الحصول على الترقية ولكن الذنب ليس ذنبي إنما هو ذنب إدارة الأفراد. أثناء لقاء أحمد الحريري مدير الأفراد أطلعته أحمد على مضمون مناقشته مع رئيسه، ولكن منعاً لبقاء العلاقة جيدة بين مدير إدارة الأفراد وأحمد الحريري، أطلع مدير الأفراد أحمد على التقارير الواردة إليه من رئيسه حيث تبين لأحمد الحريري أن التقديرات المعطاة له ضعيفة جداً مع توصيات مستمرة من رئيسه بعدم صلاحيته للترقية.

بعد هذه القضية إتضح ما يلي:

- 1 - إن معظم المسؤولين في المؤسسة لا يعطون أهمية لتقارير الأداء.
- 2 - أن كتابة معظم التقارير يتم إعدادها بسرعة ودون دقة تذكر.
- 3 - إن معظم المسؤولين في المؤسسة لديهم شعور بأن إدارة الأفراد لا تعطي التقارير أية أهمية.

في ظل هذا المناخ اعترف رئيس أحمد الحريري لمدير الأفراد بأن

أحمد الحريري يتمتع بالكفاءة والمقدرة ليكون رئيساً لقسم التجميع.

المطلوب:

- 1 - كيف يمكن تفسير تصرف رئيس أحمد الحريري؟
- 2 - ما هو الموقف الذي سيتخذه مدير إدارة الأفراد بشأن أحمد الحريري؟





## وظيفة تحديد هيكل الأجور

### Determining The Wage Structure

- مقدمة .
- توازن الأجور .
- خطة الأجور .
- طرق دفع الأجور .
- الأشكال المختلفة لزيادة الأجور .
- أثر هيكل الأجور على الأداء .
- مسؤولية إدارة الأفراد عن الأجور .
- القواعد الذهبية في إعداد نظم الأجور .



## مقدمة

إن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أدائه أو عمله يعتبر مهماً بالنسبة له لما يمثله هذا الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة وأيضاً لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المنظمة، ونتيجة لهذه الاعتبارات فإن عنصر الأجر يعتبر من أكثر العوامل أهمية بالنسبة لكافة أفراد التنظيم لا بل أكثر العوامل حصرية بالنسبة لأفراد التنظيم، المنظمة والمجتمع.

هذا وترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر تأتي في مقدمتها ما يلي:

- 1 - المركز الاجتماعي للفرد.
- 2 - مستوى الحياة المادية للفرد.
- 3 - الشعور بالأمن الاقتصادي.

تأسيساً على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازناً بين ما يساهم به من جهد وما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، فاختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الاحباط وانخفاض للروح المعنوية والشعور بعدم العدالة، وبالتالي إنخفاض مستوى أدائه. إن إدارة الأفراد مطالبة بتحقيق هذا التوازن عن طريق هيكلة للأجور يسمح لكل أفراد التنظيم إشباع احتياجاتهم، تطلعاتهم وتوقعاتهم كما يسمح لهم المناخ العام للمنظمة عن طريق نظام الاتصالات من إبداء رأيهم بهذا الهيكل مما يسمح باتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية لهيكل الأجور، لضمان تحقيق التوازن المستمر بين

جهد أفراد التنظيم وما يحصلون عليه من مقابل مادي أو أجر عال.

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد (وظيفة) لهو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد لأن هذا التحديد يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية نتيجة للتغير الطبيعي والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالجهد الذي يبذله الفرد أثناء قيامه بالعمل، نوع العمل، انتاجية الفرد، تفاعل احتياجاته ودوافعه وأخيراً متغيرات البيئة القانونية المتعلقة بالأجور كل هذه المعايير والأسباب يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد أو رسم سياسة للأجور في المنظمة كما يتطلب الأمر أخذ هذه الاعتبارات وأهميتها من فترة لآخرى وانعكاسها على سياسة أو نظم الأجور.

ولا شك أن المبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم به إدارة الأفراد عند وضع خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في نظير تلك القوة بشكل أجر أو مرتب، وبالتالي فإن هيكل الأجور لا بد أن يحقق ما يلي:

- 1 - ضمان العدالة النسبية بين الأفراد بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقاً حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها.
- 2 - تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي بمعنى أن تحصل المنظمة على أقصى أداء ممكن مقابل التكاليف التي تلحق على قوة العمل، والنسبة التالية هي المعيار الذي على أساسه يقاس مدى العلاقة ما بين قيمة الانتاج وتكاليف الأجور:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{إجمالي قيمة الانتاج}}{\text{أعلى ما يمكن}}$$

إجمالي الأجور

من أجل هذا تسمى إدارة الأفراد إلى رسم سياسة أو هيكل للأجور يقوم على أسس سليمة هدفه تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمنظمة من جهة وتضييق وجهات النظر المختلفة بين الطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للاداء يحقق أقصى فعالية للاداء التنظيمي من جهة أخرى.

## تحقيق التوازن للأجور داخل وخارج المنظمة

يتوجب على ادارة الأفراد الأخذ في الاعتبار تحقيق نوعين من التوازن لفئات ومستويات الأجور هما:

1 - التوازن داخل المنظمة.

2 - التوازن مع خارج المنظمة.

يعتبر من أهم مصادر النظام والاستقرار في المنشأة عند تحديد مستويات الأجور بها هو العمل على إنشاء صلات عادلة بين هذه المستويات لمختلف الوظائف والأعمال على أساس خصائص ومطالب كل منها. وإذا كان الأفراد بهمهم ألا يقل مستوى أجورهم عن مستوى أجور زملائهم في المنظمات الأخرى المماثلة، فإنهم يمتنعون إذا ما اكتشفوا إنحراف فئات الأجور داخل منظماتهم عن مستوى العدالة السائد، إذ أن تفاوت فئات الأجور داخل المنظمة الواحدة معناه من وجهة نظر أفراد التنظيم تفاوتاً في مراكزهم الاجتماعية التي يتنظمون فيها، وأنه إذا لم تعبر أجورهم عن الأهمية النسبية التي يعلقها الأفراد على وظائفهم، إنهالت في نظرهم كل معايير أو مقاييس العدالة والمساواة.

وتعقباً للتوازن السليم بين مختلف فئات ومستويات الأجور المحددة للوظائف والأعمال داخل المنظمة، تتولى إدارة الأفراد تحديد هذه الوظائف والأعمال ثم تحليلها تحليلاً دقيقاً بغية توضيح صفة وطبيعة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل منها وذلك تمهيداً لتقسيمها وتسعيرها على حسب مقوماتها وخصائصها.

ويتم تحديد الوظائف والأعمال داخل المنظمة عن طريق تحديد نشاط هذه المنظمة والكيفية التي يتم بها تنفيذ والإدرات أو الأقسام التي تتولى هذا التنفيذ ومختلف الوظائف والأعمال اللازمة لهذه الإدارات والأقسام، على أن هذا التحديد يتوقف على ظروف وأحوال كل منظمة على حدة.

وبعد الانتهاء من هذه المرحلة تنتقل إدارة الأفراد إلى مرحلة التحليل أي تحليل الوظائف والأعمال التي تم تحديدها، وهي عبارة عن وصف ما تحويه تلك الوظائف والأعمال وصفاً دقيقاً مع بيان مختلف الشروط الواجب

توفرهما في الأفراد الذين يشغلونها من قدرات ومهارات وذلك ومسؤولية،  
... الخ، وتقسيم الوظائف والأعمال بعد ذلك إلى فئات ودرجات حسب  
نوعها وطبيعتها وما تتطلبه من قدرات ومهارات.

وعلى أساس التحليل المذكور يتسنى تقييم الوظائف والأعمال ثمهيناً  
لوضعها في درجات مالية داخل الهيكل العام للمنظمة.

يعني مما تقدم إعطاء قيمة معينة لكل وظيفة أو عمل على حدة تميزها  
أو تميزه عن بقية الوظائف والأعمال الأخرى في المنظمة، وبمعنى آخر  
يحدد الأجر النقدي الذي يعطى لكل قاتم بوظيفة معينة مع إنشاء علاقات  
ثابتة وعادلة بين أجر كل وظيفة أو عمل وبين مختلف الأجور الأخرى  
لشأنها بقية الوظائف والأعمال في المنظمة.

أما بشأن تحقيق التوازن الخارجي فإنه بعد تحديد الوظائف والأعمال  
الموجودة داخل المنظمة وبعد التعرف على معالم وحفود كل منها تبدأ إدارة  
الأفراد في جمع البيانات عن الفئات أو المستوى الذي تلغفه المنظمات  
المماثلة في الخارج، وذلك في البيئة التي تقع فيها المنظمة وفي الصناعة  
التي تزاولها، إذ أن التجارب قد أثبتت أن أية معدلات للأجور المعتمدة هي  
في مستوى أقل أو دون بالنسبة للأجور في المنظمات المماثلة ولنفس  
الوظائف والأعمال تكون مصدراً دائماً للجدل والنقاش والمعارضة داخل  
المنظمة لا بل تكون مدخلاً للمقاومة واللتزاع المستمر بين أفراد التنظيم  
والمنظمة مع ما يكس ذلك إضعافاً في مستوى كفاءة الأداء التنظيمي.

### خطة الأجور

تملح خطة الأجور والمرتببات نظام دفع عائد العمل للأفراد كل في  
موقعه وتبنى الخطة على الأسس التالية:

- 1 - طريقة تقدير الأجور (أجر زمني، أجر بالانتاج).
- 2 - تحديد هيكل الأجور (عدد الفئات ومدى كل فئة).
- 3 - تحديد الزيادات الدورية في الأجور.
- 4 - تحديد الحد الأدنى والأقصى للأجور.

## الأساس الأول:

يعالج طريقة تقدير الأجر حيث يمكن الاعتماد على عدة طرق للتقدير ودون الدخول في تفاصيلها لا بد من الأخذ في الاعتبار عند اعتماد طريقة ما أن تحقق المبادئ التالية:

- 1 - أن يكون الأجر موازياً لواجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- 2 - أن يكون الأجر موازياً لأداء الفرد في العمل.
- 3 - أن يأخذ في الاعتبار عند التحديد الظروف الاقتصادية والقانونية والاجتماعية السائدة.

## الأساس الثاني:

يتم عن طريق تحديد المستويات المالية لهيكل الأجور ويوضح العلاقة بين كل مستوى وآخر، هنا وقد يتضمن هيكل الأجور عدداً قليلاً من المستويات المالية لا تزيد عن أربعة أو خمسة مستويات وهذا يتوقف على فلسفة المنظمة وعدد الوظائف المحتملة في الهيكل التنظيمي.

## الأساس الثالث:

يتعلق بالعلاقات التي غالباً ما تحدد على أساس نسبة من الأجر أو مقدار يضاف إلى الأجر في فترات محددة.

## الأساس الرابع:

يسمى إلى تحديد الفئة المالية للفرق بين الحد الأدنى للفئة (أول المرتب) وبين الحد الأقصى لها، الحد الأدنى هو بمثابة الأجر الذي يدفع للفرد حيث يبدأ العمل أما الأقصى فيمثل أقصى ما يمكن أن يحصل عليه الفرد في الفئة التي يشغلها.

## طرق دفع الأجور

لما كان الأفراد لا يعملون تلقائياً بفرض الحصول على النقود ذاتها بل لما يمكن أن يحصلوا بقيمتها من متطلبات الحياة ما يكفي لقضاء وإشباع كافة احتياجاتهم ومطالبهم.



لذا تسعى المنظمات الحديثة في تحليلها لطرق دفع الأجور، إلى بلوغ الأسس العادلة الواضحة التي على أساسها يكافأ الأفراد عن خدماتهم التي يقدمونها، ومن هذه الطرق الدفع على أساس الزمن الذي يقضيه الفرد في العمل دون اعتبار لكمية العمل التي ينجزها في وحدة الزمن التي قد تكون ساعة أو يوماً أو أسبوعاً أو شهراً، ومثل هذا الدفع يضمن دخلاً ثابتاً للفرد، على أنه يلاحظ أن طبيعة العمل إذا ما استدعت أن يعمل الفرد وقتاً إضافياً يزيد عن الوقت المجدد للعمل أعطى بجانب أجره الزمني أجراً إضافياً عن الساعات الإضافية التي قضاها في العمل.

ويفضل العمل بهذه الطريقة - وهي الأجر الزمني - في ظل نظام معكم للرقابة على الأداء، وإذا ما تملر تحليل كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد على حدة، أو كان من الميسر إيجاد علاقة واضحة بين هذه الكمية وبين ما يبذله الفرد من جهد، أو كانت إيجاد الإنتاج هي هدف المنظمة الأول بصرف النظر عما يصرف من وقت في المقابل.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تمتاز بضمان دخل محدد للفرد ويأتقان العمل وبسهولة فهمها وحساب معدل أجرها، إلا أنه يعاب عليها انعدام الدافع على العمل لدى الفرد المجدد نظراً للمساواة بينه وبين العامل العادي.

ومن طرق دفع الأجور أيضاً حساب الأجر على أساس كمية الإنتاج أو الأجر بالقطعة، أي أن الفرد يمكنه الحصول على أجر إضافي إذا زاد إنتاجه عن الرحلات المقررة، كما أنه يتحمل مخاطر إنخفاض دخله إذا انخفض إنتاجه عن هذه الوحدات.

■ يستحسن دفع الأجور على أساس القطع المنتجة إذا ما تملرت سبل الرقابة المحكمة، وكان من الميسر قياس وتحديد تلك القطع، وإذا كانت هناك صلة مباشرة بين كمية الإنتاج وما يبذله الفرد من جهد.

ولطريقة الدفع وفقاً للإنتاج مزايا وهيوب، فمن مزاياها دفع الفرد على زيادة مجهوده نظراً لمكافأته كلما زاد إنتاجه، وقد يكون هذا سبباً في تفكيره في تحسين أسلوب عمله مما يرفع من مستوى الأداء، أما عيوبها فتتلخص في أن الإدارة قد تعتمد إلى تخفيض أجور الأفراد إذا ما ارتفعت هذه الأجور

إلى حد لا تتوقعه، كما أن الفرد قد يضحي بنوع إنتاجه مقابل زيادة كميته، علاوة على زيادة معدل استهلاك الأدوات والمخلفات نتيجة زيادة الإنتاج مما يرفع من تكاليف هذا الإنتاج.

وقد تجمع طريقة الدفع بين النظامين السابقين وهما أجر الزمن وأجر الإنتاج، بمعنى أن يتكون الأجر من شطرين أحدهما أجر زمني يحدد أدنى ثابت والآخر إضافي يكافئ به الفرد إذا زاد إنتاجه عن مستوى معين تحدده المنظمة وفقاً لائتماني سابق تعقده المنظمة مع ممثلي الأفراد عن طريق التقيات، بل ويطلق على الأجر في هذه الحالة بالأجر المتزايد أو بالأجر التشجيعي<sup>٩</sup>.

مما سبق يتضح لنا أنه من المتعارف تطبيق نظام واحد لدفع الأجر يلائم كل المنظمات، فالواقع يقضي أن يتوافق النظام مع ظروف كل منظمة على حدة، وأن يكون شاملاً لخصائص محددة لحماية مصالح الأفراد العاملين وخاصة الاعتراف من قبل المنظمة بحقوقهم في المفاوضات الجماعية بفرض المساومة بينهم وبين هؤلاء في إدخال كل تعديل محتمل وعادل على نظم دفع الأجور بما يكافئ الفرد على عمله ويشجعه على زيادة جهوده، وبما يكفل له مستوى مقبولاً من المعيش مع الحفاظ على الإنتاج وأيضاً استمراره وزيادته.

### الأشكال المختلفة لزيادة الأجور وأثرها التشجيعي

١ - العلاوات الدورية: يتوقف أثرها على أداء الأفراد وحوافزهم على الأساس الذي يؤخذ في الاعتبار عند منح هذه العلاوات وهل هي مجرد مسألة اجتماعية أم مكافأة مقابل الزيادة في أداء الفرد والتميز فيه، لذا من المطلوب دائماً توضيح الصلة المباشرة بين مستوى الكفاءة ومنح تلك العلاوة للأفراد، وأسباب حصولهم على علاوة مرتفعة أو منخفضة، والأعمال المرغوب فيها التي أدت إلى منحهم علاوة مرتفعة أو استثنائية أو الأعمال غير المرغوب فيها التي بدرت منهم وأدت إلى حرمانهم من العلاوة حتى لا تفقد العلاوة أثرها التحفيزي.

٢ - المكافآت التشجيعية: وهي نوع من المكافآت التي تمنح للتشجيع المادي لدعم الفرد مالياً على بذل جهود غير عادية أدت إلى تحقيق أهداف

إضافية لصالح المنظمة، أو لتقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله أو اختصار بعد الإجراءات غير الضرورية.

3. البدلات: وهي أجر إضافي تعطى زيادة على الأجر الأساسي لأسباب معينة قد يكون بسبب مكان العمل أو ظروفه أو الترغيب فيه.

هذا ويختلف تأثير هذه الصورة من الزيادة في الأجر على أداء الفرد وحوافزه تبعاً للأنواع المختلفة لها، فبعض هذه الأشكال لا يظهر فيها بصفة مباشرة العلاقة بين الزيادة في الأجر والمجهود المبذول، لأنها قررت أصلاً لأهداف أخرى مثل: الضغوط التي تتطلبها مقتضيات الوظيفة كبديل التمثيل، أو لتحقيق التوازن للدخل الحقيقي بين الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية كبديل المناطق النائية أو بدل الجهات التي يرتفع فيها مستوى المعيشة، فهذه الأنواع من البدلات لا يرتبط منحها في الأساس بمستوى الأداء الوظيفي للفرد سواء كان مرتفعاً أو منخفضاً.

وهناك أنواع أخرى من البدلات تستخدم كحافز للعمل والتشجيع على بذل المزيد من الجهد، وينطبق ذلك بوجه خاص على بدلات طبيعة العمل، وهي التي تمنح مقابل أعباء ومسؤوليات وواجبات الوظيفية، أو لما تتطلبه من مهارات معينة، أو بذل جهد غير عادي بدني أو ذهني أو للتعرض لأخطار معينة؛ فالغرض منها تعويض العامل أو دعمه نقدياً عما يقوم به من جهد مميز.

### أثر هيكل الأجور على الأداء

يتضح مما سبق أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين سياسة الأجور وبين أداء الأفراد، والواقع أن الأجر والأداء يؤثر كل منهما في الآخر، إذ تدل الشواهد على أن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقروناً بارتفاع الأجر والعكس صحيح، كما وأنه كلما كان أجر الفرد مرتفعاً بحيث يوفر له كافة سبل الحياة المعقولة كلما رفع هذا من معنوياته وجعله أكثر ارتياحاً ورضاً وثقة في المستقبل واطمئناناً لعمله مما يزيد من مستوى أدائه وإنتاجيته.

ولما كانت زيادة الإنتاج تؤدي بالتالي إلى ارتفاع في معدلات الأجور يزداد الارتباط بينهما ويسيران جنباً إلى جنب، هذا بخلاف التقدم الفني الذي

يشهد به العصر الحالي وما يحدثه من تحسن مطرد في ظروف العمل.

لذا أصبح من صالح أصحاب المنظمة لفتح السياسات الأجرية العادلة التي من شأنها قيام علاقات العمل على أسس من التضامن والاستقرار، كما أصبح من صالح الأفراد التجلوب مع كافة التحسينات التقنية الحديثة التي يتحتم إدخالها على أساليب ونظم العمل، ثم المبادرة برفع مستوى أدائهم حتى يتاح لهم الاستفادة من هذه التحسينات ومن ثم زيادة أجورهم ورفع مستوى معيشتهم.

### مسؤولية إدارة الأفراد عن الأجور

تعتبر إدارة الأفراد في المنظمة مسؤولة عن تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمنظمة لضمان فاعلية الاداء التنظيمي، ولضمان هذا التعاون المستمر ينبغي على إدارة الأفراد مراعاة ما يلي:

- 1 - العناية باختيار الأسس السليمة في تحديد أجور الأفراد.
- 2 - احترام تعديل هذه الأسس ما أمكن مستقبلاً إلا إذا كان التعديل في صالح الأفراد.
- 3 - أن يتم تحديد الأجر وفقاً لظروف المنظمة ولطبيعة العمل بها الأمر الذي يتطلب دراسات وأبحاث دقيقة.
- 4 - أخذ رأي الأفراد عند الاقتران على إجراء تعديل ما على الأسس القائمة مع توضيح الغرض من التعديل لهم، ثم المزايا التي تعود عليهم وعلى المنظمة من النظام الجديد.
- 5 - اختيار الوقت المناسب للتعديل ويفضل أن يتم في أوقات الرواج والانتعاش الاقتصادي.
- 6 - مراعاة وضوح الأسس حتى يسهل على الفرد العادي فهمها والافتتاح بتطبيقها.
- 7 - متابعة أو مراقبة الأجور حتى يسير تنفيذ وتطبيق طرق الدفع بها على أساس سليم وذلك عن طريق العناية التامة بتسجيل الوقت في حالة الأجر الزمني، ثم إحصاء كمية العمل المنجز أو القطع المنتجة إن كان الأجر بالانتاج، وكذلك اعداد قوائم الأجور الخاصة بأفراد التنظيم

موضحة بها معدلاتهم المعادية والاضافية .

### القواعد الذهبية في إعداد نظم الأجور

هناك اعتبارات أخرى لا بد من مراعاتها حتى تضمن المنظمة نجاح نظمها المتعلقة بالأجور وهذه الاعتبارات هي:

- 1 - مراعاة مستوى الأجور في المنظمات المماثلة:  
لانعكاسه على درجة الرضى لدى الأفراد والاقبال من معدل ترك الأفراد إلى منظمات ذات الأجر الأعلى.
- 2 - تكاليف المعيشة:

إن الارتباط واضح بين لارتفاع تكاليف المعيشة والنقص في الأجر الحقيقي للفرد في صورة قوة شرائية لكمية الثغوذ التي يحصل عليها الفرد.

- 3 - الوضع الحالي للمنظمة:

إن القدرة المالية وأيضاً الأرباح التي تحققها المنظمة من خلال الأفراد له تأثير مباشر على سياسة الأجور.

#### 4 - الانتاجية:

من الضروري أن تأخذ سياسة الأجور لنتاجية الفرد وأدائه في العمل.

#### 5 - العدالة:

بمعنى تحقيق العدالة في الأجور والمساواة فيما بينها خاصة ما يتعلق بالوظائف التي تتساوى من حيث مسؤولياتها وواجباتها، لأن أي تميز في الأجور والمبني على أسس غير صحيحة سيؤثر سلباً على الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم.

#### 6 - التطور:

بمعنى أن تتصف سياسة الأجور بالحيوة بحيث تكون قابلة للتطور وفقاً للنمو الذاتي للمنظمة وللنمو الاقتصادي والاجتماعي للبيئة الخارجية.

#### 7 - البيئة القانونية:

إن التشريعات العمالية والقوانين المنظمة للعمل لا بد وأن تؤخذ في الاعتبار عند رسم السياسة.

## وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية

### Training And Development of Humain Resources

- مقدمة .

- أهداف التدريب والتطوير .

- المقومات التنظيمية والاحادية للتدريب والتطوير .

- مراحل وإجراءات التدريب .

- حالة عملية : سباق مع الزمن .



## مقدمة

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي نتمتع بها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية الانتاجية والادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه انسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الانتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الاداء التنظيمي في مواجهة تكلفة التغيرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الاداء.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والانتاجية أو الكفاءة الانتاجية، فإنخفاض أداء الفرد والكفاءة الانتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الاجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الانتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

يتضح مما سبق أهمية التدريب للأفراد للأسباب التالية:

- 1 - أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.
- 2 - أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل يتقلدون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب اعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.



3- إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب الغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

4- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد الماهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة، وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يقرر تدريبهم لشغلها.

وترتبط فاعلية التدريب في المنظمة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل وخاصة بسياسات الأفراد عموماً؛ وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة، فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول والاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعارف، ولا شك في أن سوء الاختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب والتقليل من فاعليته، فالتدريب يكمل الاختيار، وإذا استطاعت المنظمة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعينين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم العملية التدريبية.

### أهداف التدريب والتطوير

إن التدريب والتطوير ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب للأفراد وللتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الانتاجية في المنظمة، هنا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونهما تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

1- رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الاشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

- 2 - تدريب الموارد البشرية لللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
  - 3 - إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.
  - 4 - إعداد المعينين الجدد وتجهيزهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
  - 5 - تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- إذاً فالتدريب والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات، بل يجب أن يترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التدريب والتطوير بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستعملون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي بجعلهم يسلكونه بشكل يختلف بعد التدريب والتطوير عما كانوا يتبعونه من ممارسات إدارية سابقة.
- ولا شك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مساراً يحقق الأهداف العامة، وحيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء، لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التدريب إلى زيادة الفاعلية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المنظمة، وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته المكتسبة من التدريب إلى الممارسة العملية.

وعلى هذا يمكن تعريف التدريب بأنه:

«الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة».

### المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب

إن أهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب هي ما يلي:

- 1 - وجود خطة للعمل تحدد الأنشطة والأهداف الانتاجية المطلوبة.
- 2 - توفير الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة للاداء السليم للعمل.
- 3 - توفير القيادة والاشراف من قبل الرؤساء والمشرفين اللذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية، والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الاداري.
- 4 - توفير الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها، وكذلك في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها، وكذلك وضوح العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها.
- 5 - توفير الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على وصف دقيق للوظيفة.
- 6 - توفير نظام مستمر لقياس أداء الأفراد وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الاداء وتتبّع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.
- 7 - توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي نتيجة الاداء الوظيفي، ومن هنا يبرز التدريب في نظر الأفراد باعتباره أداة تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي ومن ثم يلوكون على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز المادية والمعنوية.

### مراحل وإجراءات التدريب

استناداً إلى المبادئ الأساسية للتدريب نعرض الآن المراحل والاجراءات التي تمر بها العملية التدريبية والتي يمكن تجميعها في المراحل الأساسية التالية:

- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.
- المرحلة الثانية: تحليل الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية .

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية .

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية والمتدربين .

أولاً - جمع وتعليق المعلومات :

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها، وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملأً من نظام للمعلومات الادارية يوفر للدولة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط للتدريب العناصر التالية :

- معلومات عن التنظيم الاداري .
- معلومات عن الأهداف والسياسات .
- معلومات عن تطور النشاط .
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الادارية .
- معلومات عن الامكانيات المادية .
- معلومات عن النظم والاجرامات .
- معلومات عن الأفراد .
- معلومات عن الظروف المحيطة .

ولا بد من الإشارة هنا أن جمع البيانات السابقة بقصد تحليلها ليسمح باستخلاص كثير من المؤشرات تكون هي الأسس في توجيه وتخطيط النظام التدريبي في المنظمة .

ثانياً - تحديد الاحتياجات التدريبية **Determining Training Needs** :

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم

لمواجهة أي من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها أو أيضاً حدوثها، وقد تكون هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:

1 - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير، أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها.

2 - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تفعيل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد محدد من الوظائف.

3 - احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

ومن أجل الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد وأن تتوافر الأبعاد التالية:

**البعد الأول - تحليل التنظيم:** أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب وأيضاً:

1 - التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي.

2 - التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية.

3 - التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة.

ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وعلى كافة المستويات في المنظمة لتحديد الحاجة إلى التدريب، وهي عملية مستمرة بمعنى أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المنظمة، فاستخدام التدريب يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على نمو وتطور المنظمة.

**البعد الثاني - تحليل الوظائف:** أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ في الاعتبار بالنسبة

لتحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحليل مكونات التدريب، إذ غالباً ما يكون تحليل الوظيفة الموجود تاريخياً، بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلاً حتى يتحقق أقصى منفعة منها.

ولذلك فإن الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد، ليتمكن من أداء العمل بكفاءة، وهذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء، تحديد واجبات الوظيفة، طريقة أداء كل منها، وأخيراً المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل.

**البعد الثالث - تحليل الأفراد:** أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية. إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة.

ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد يعتبر من أصعب التحليلات قياساً بتحليلي التنظيم والوظيفة خاصة لأننا نتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، بل يصبح التحليل معقداً عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أدائه، والمدى الذي يجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك لتأدية مكونات الوظيفة.

من جهة أخرى يصبح التحليل أكثر تعقيداً حين يرتبط أداء الفرد وتأثير عوامل تخرج عن نطاق تحكمه خاصة أن من يقوم بهذا التحليل هو شخص آخر وليس الفرد المخاضع للتحليل.

## نموذج رقم (6)

### قائمة الاحتياجات التدريبية

الاسم	الوظيفة	الموضع التدريبي	لمنصر واجبات الوظيفة	موضوع التدريب	ملاحظات
عصام حقرة	مدير مالي	الإدارة المالية	اعداد الموزونات التشغيلية	التدريب على أسلوب اعداد موزونات البرامج	التركيز على الجانب التطبيقي
محمي الدين الحسني	مستط	إدارة المخزون	رصد حركة المخزون	التدريب على نظم تحليل حركة المخزون وتحديد المخزون الراكد	تدريب نظري وعلمي
وليد باغراوي	باحث قانوني	إدارة المشتريات	تفريق مقود للشراء	نظم الاستيراد والتقد الأجنبي	
جمال سرور	إداري	إدارة الخدمات	إدارة حركة التسيير	التدريب على المهارات السلوكية	
مسعود الشامي	رئيس قسم المخزون	إدارة المخزون	إدارة حركة توزيع الإنتاج	التدريب على استخدام الكمبيوتر في إدارة حركة التوزيع	
أحمد الفضيل	مستط	الإدارة المالية	معالجة الفواتير	التدريب على مهارات التعامل مع الآخرين	التركيز على الجانب السلوكي

### ثالثاً - تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الإدارة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التدريب.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية مجموعة إجراءات مسلسلة

هي:

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- اعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملاتمة.

- تحديد التابع المنطقي في عرض الموضوعات.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع.
- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- إعداد المدربين.

رابعاً - تنفيذ البرنامج التدريبي:

بمعنى تحديد الاطار العام للاجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الاعداد لها هي:

1 - توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج.
  - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- 2 - تسقيع التابع الزمني للموضوعات التدريبية. ويتضمن ما يلي:
- اختيار المكان وفقاً لمطالبات البرنامج.
  - تصميم طريقة جلوس المتدربين.
  - تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- 3 - تجهيز المطبوعات: وتتضمن ما يلي:
- استلام المطبوعات الخاصة بالتدريب.
  - إجراءات الطباعة والتجليد.
  - إجراءات التوزيع على المتدربين.

4 - الاتصال بالمتدربين.

5 - الاتصال بالمدربين.

ومن نتائج هذه الخطوات يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورتها النهائية.



## مقومات نجاح البرامج التدريبية

يتطلب نجاح البرامج التدريبية مراعاة المقومات التالية :

1 - أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير، بمعنى أن يعتقد بأن الطرق المتبعة حالياً يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبال الأشخاص الذين تمت ترفيتهم حديثاً على برامج التدريب بعكس الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيراً ما يعتقد الآخرون أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي العمل بناء على خبرتهم الطويلة بعكس الأشخاص الذين رقوا حديثاً حيث يشعرون بحاجتهم إلى المعلومة لتفهم مطالب وظائفيهم الجديدة.

2 - أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو استقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في برنامج التدريب.

3 - تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المقرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.

4 - أن يشجع برنامج التدريب على توليد الآراء بصراحة وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة، وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

5 - أن يكون برنامج التدريب مرناً بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولاً من الأفراد حيث يشعرون في العمل بموجيها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقي مقاومة منهم، ولذا يجب

أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أي تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فاعليته.

### برامج تدريب للموارد البشرية

تتعدد وتتوسع برامج تدريب القوى البشرية، وعادة ما تلجأ إدارة الأفراد إلى الاختيار من بين هذه البرامج أو أن تختارها بالكامل وذلك وفقاً للاحتياجات الحقيقية للموارد البشرية أو وفقاً للمواقف التدريبية التي تتطلبها هذه البرامج، ويمكن تحديد هذه البرامج كما يلي:

- 1 - برامج التدريب في مكان العمل.
- 2 - برامج التدريب للترقية.
- 3 - برامج التدريب العلاجي.
- 4 - البرامج التوجيهية.
- 5 - برامج التدريب خارج مكان العمل.

#### 1 - التدريب أثناء الوظيفة On-The-Job Training.

يعتبر هذا النوع من برنامج التدريب من أكثر الأنواع شيوعاً وتطبيقاً في المنظمات نظراً لسهولة ولقطة الأموال المنفقة عليه، هذا ويأخذ التدريب أثناء الوظيفة مدخلين:

التدريب عن طريق الرئيس المباشر: يتم التدريب وفقاً لهذا النوع من البرامج في نفس المكان الذي يؤدي فيه الفرد لوظيفته أي في البيئة المادية والمعنوية نفسها والوقت نفسه تحت إشراف الرئيس المباشر.

التدريب عن طريق أفضل الأفراد: يتم التدريب وفقاً لهذا النوع من البرامج عن طريق أحد الأفراد المشهود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف تجعلهم قادرين على العطاء وبالتالي تدريب الآخرين.

#### 2 - التدريب للترقية:

إن التخطيط الجيد للمسار الوظيفي لكل أفراد التنظيم يتيح الفرصة للفرد تعلم بعض مهارات وقدرات الوظائف الأعلى عن طريق الملاحظة أثناء

قيامه بوظيفته أو أثناء ممارسة مهام وظيفية أعلى عندما يتغيب شاغل هذه الوظيفة.

### 3 - التدريب العلاجي:

تلجأ إدارة الأفراد إلى هذا النوع من التدريب في الحالات التالية:

- 1 - انخفاض أداء الفرد وعدم تحقيقه لمستوى الأداء المطلوب.
- 2 - إهمال الفرد للطرق السليمة للعمل.
- 3 - إدخال المنظمة طرق ووسائل تكنولوجية حديثة تتطلب تغييراً في الأداء لمواجهة التغيرات الجديدة.

### 4 - التدريب التوجيهي:

يستخدم هذا النوع من التدريب خاصة بالنسبة للأفراد الجدد في المنظمة، فهو لا يعتمد فقط على تعريف الفرد بالأعمال التي ينبغي عليه القيام بها، بل يمتد ليشمل إعطائه كافة المعلومات المتعلقة بسياسات الأفراد في المنظمة، وإعطائه نموذجاً توضيحياً عن وظيفته وأهميتها في التنظيم ومركزها في الهيكل التنظيمي، كما يشمل أيضاً تقديمه لزملائه في العمل، كل هذه الاعتبارات تعتبر مدخلاً أساسياً لبداية رضا الفرد عن وظيفته وعلى المناخ السائد في المنظمة بعد تغلبه على الشعور بالخوف والتحفظ التي تصاحب بداية العمل.

### 5 - التدريب خارج مكان العمل Off-The-Job Training

ويعكس التدريب أثناء العمل يقصد به التدريب الذي يعطي للأفراد خارج أوقات العمل الرسمي سواء في مراكز التدريب المتخصصة أو في مراكز التدريب الخاصة بالجامعات أو في الفنادق، وعادة ما يأخذ هذا النوع من التدريب وسائل متعددة ستأتي على ذكرها لاحقاً.

### وسائل التدريب والتطوير

يمكن إتباع عدة وسائل للقيام بعملية التدريب، لكل منها حدودها في الاستخدام، وهذه قد تشمل ما يلي:

- 1 - المحاضرة.
- 2 - الحالات.
- 3 - تمثيل الأدوار.
- 4 - المحاكاة.

### 1 - المحاضرة Lecture

تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التدريب، ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين، لكن طريقة المحاضرات لها عيوبها، إذ أنها في الغالب تمثل عملية اتصال من جانب واحد فقط حيث أن مجال المناقشة يكاد يكون معدوماً للغاية في هذه الحالة، ولعل هذه الطريقة تفيد في إعطاء حقائق وبيانات تساعد الفرد الذي يتلقى التدريب في تحليل وجهة نظره بالنسبة للمسائل التي قد تعرض عليه، ولكن لا ينتظر أن تساعد هذه الطريقة في تغيير ميول الأشخاص أو مهاراتهم، وقد يقتصر نفعها على عرض بعض المشاكل على أن يقوموا بالتفكير فيها بأنفسهم.

وهذه الطريقة تختلف عن طريق المؤتمرات الموجهة في أن المدرب لا يحدد سلفاً موضوع البحث، والدور الذي يقوم به المدرب في هذه الحالة هو محاولة الوصول إلى حل للمشاكل المعروضة ومحاولة الوصول إلى قواعد عامة والتي يمكن تطبيقها في المستقبل على الحالات المشابهة.

### 2 - الحالات Case Studies

أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريق أو آخر من طرق الحل البديلة.

### 3 . تمثيل الأدوار Role Playing

يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلاً إذا كانت للحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدلة المقابلة على هذا الأساس، بمعنى أنه لا تعطى للمتدربين كلمات بحفظونها ثم يردونها على سماع من الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله .

### 4 . المحاكاة Simulation

تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفاعلية وإن كانت باهظة التكاليف، إن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة .

### تنمية الادارة

اختلفت آراء العلماء والمهتمين بالادارة في تحديد مفهوم واضح لكلمة الادارة وبالتالي تحديد من هم رجال الادارة، ولكن في مجال التدريب والتنمية يقصد برجال الادارة هو كل شخص يدير أفراداً آخرين لتأمين له لما فإن مدلول الادارة يطبق على كافة الوظائف الادارية والفنية والمعلمية أيأ كان موقعها بالهيكل التنظيمي وعلى أي مستوى من مستوياته، إذا فالتنمية يجب أن لا يقتصر تطبيقها على مستوى الادارة العليا لأن رجال المستويات الأخرى هم رجال الادارة العليا في المستقبل .

إن البداية الحقيقية لتنمية الادارة هو أن يكون لدى إدارة الأفراد صورة واضحة للهيكل التنظيمي ينظر للتغييرات في ظروف المنظمة ولفظروف البيئة الخارجية حتى تتمكن من تحديد احتياجات المنظمة من المديرين ورجال الأقسام مستقبلاً .

## برامج تدريب الاطلة

يمكن لادارة الافراد أن تستخدم عدة طرق للتغذية والاعلاء لممارسة الوظائف الادارية منها:

- 1 - تعيين الفرد كنائب للمدير.
- 2 - نقل الفرد بين عدة وظائف.
- 3 - توكيل الفرد مهام ذات طابع خاص.

### 1 - تعيين الفرد كنائب للمدير *Combining*

قبل شغل وظيفة المدير بوقت قصير تستد إلى أحد أفراد الادارة (أو القسم في حالة رئيس القسم) ممن يتمتع بالكفاءة ليكون مساعداً أو نائباً له للتدريب والتعلم على كافة الممارسات لهذه الوظيفة، إن تحديد المساعد يجب أن يكون مبنياً على قدر كبير من الحلو خاصة في حال توافر أكثر من شخص قادر على القيام بنفس المهمة لأن ذلك قد يؤدي إلى المنافسة فيما بينهم وإلى توتر العلاقات السائدة.

### 2 - نقل الفرد بين عدة وظائف *Job Rotation*

ويتم ذلك عن طريق نقل الأفراد الذين تعتقد الادارة أنهم قادرون على تحمل المهام والاعياء في المناصب العليا من وظيفة لأخرى بطريقة منتظمة وخلال فترات زمنية متعاقبة، ويكون الانتقال عادة مقروناً بزيادة في المرتب وعلامة للتقدم إلى الوظائف الأعلى.

### 3 - توكيل الفرد لمهام خاصة *Understudy And Special Assignments*

ويتم ذلك عن طريق إعطاء الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة وبالمؤهلات المميزة مهام خاصة يمكن عن طريق أدائهم الحكم على إمكانية الاعتماد عليهم للقيام بالمهام في الوظائف الأعلى، ويراعى لنجاح هذا النوع من التدريب ما يلي:

- 1 - أن تكون المهام المستنة شاملة وغير قاصرة على ادلة أو قسم واحد.
- 2 - أن تكون المهام التي تستد للفرد مهاماً صعبة.
- 3 - أن يكون الفرد خاضعاً لاشراف أحد رجال الاطلة العليا ويكون بالتالي

مسؤولاً عن تقييم أدائه والمحكم على مدى إمكانية توليه لوظيفة أعلى .

#### غامساً - تقييم برامج التدريب والمتدربين

إن فاعلية برامج التدريب لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتاثر كذلك بإقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وإحلافه .

وعلى ذلك فإن تقييم برامج التدريب والمتدربين هو نشاط رئيسي وهام لا يفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب .

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم إلى :

- 1 - التأكد من أن الأهداف المعلنة في الخطة تلي الاحتياجات التدريبية .
- 2 - التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب .
- 3 - مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات .
- 4 - قياس الارتفاع في مستوى الاداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب .
- 5 - صلاحية طرق التدريب المستخدمة .

لذا فإن تحقيق تقييم جاد للعملية التدريبية ولضمان العائد منها لا بد للتقييم أن يستند على :

- 1 - ملاحظة المتدربين وتقاريرهم عن المادة التدريبية وتناسبها مع مستوى المتدربين ومدى تفاعلهم واهتماماتهم في مناقشتهم والتقارير التي يقدموها .
- 2 - آراء المتدربين ومقترحاتهم في نهاية التدريب متضمنة :

- أ - مدى إرتباط الموضوع التدريبي بالعمل .
  - ب - مدى تحقيق التدريب للهدف المقرر بالخطة .
  - ج - تقارير المشرفين على التدريب من ناحية انتظام المتدربين ومدى استجابتهم واهتمامهم بالتدريب .
  - د - الاختبارات للتأكد من أن المتدربين استوعبوا المعلومات .
  - هـ - الملاحظة الميدانية في مجال العمل ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي دربوا عليها .
- يضاف إلى ما تقدم أن قياس المائد من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة لأن التغير المطلوب في الأداء الحالي للفرد لا يمكن أن يحدث بسهولة وإن تطبيق المفاهيم، المهارات، والمعلومات والاتجاهات المكتسبة من العملية التدريبية لا يمكن أن تعلق في ظل مناخ تنظيمي لا يعطي أهمية للتغير، ناهيك من صعوبة التطبيق في بعض الأحيان نظراً لوجود صراع بين ما هو قديم وجديد . إن الضمان الوحيد لنجاح التدريب والتطوير كوظيفة لها شأنها في العصر الحديث على إدارة الأفراد أن تضع المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوظيفة، وخلق سياسة واضحة ومفهومة تعكس فلسفة المنظمة اتجاه التدريب والتطوير ودعم أبعاده وليبدأ هذا الدعم من قمة الهيكل التنظيمي حتى أدنى وظيفة فيه، هذا الدعم والتأييد يمكن إدارة الأفراد من خلال الخطة العامة للتدريب ان تحقق:
- 1 - تطبيق المكتسبات من العملية التدريبية على مراحل .
  - 2 - رفع مستوى أداء الأفراد التنظيم .
  - 3 - الاتجاه بالأداء التنظيمي نحو التغير المطلوب وبالتالي رفع مستوى أداء المنظمة .



## حالة سباق مع الزمن

التحق سمير الأسمر بخلعة الشركة اللبنانية لصناعة المواد الكماوية منذ عشرين عاماً ويبلغ من العمر الآن خمسين عاماً. وامتد بداية عمله وحتى الآن هو مسؤول عن قسم المخازن الوحيد بالشركة. خلال هذه الفترة حدثت تغييرات كثيرة، فقد ازداد عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشرافه من 8 أفراد إلى 35 فرداً، وبعد أن كان العمل يتطلب معرفة وحفظ عدة أرقام لغثات بسيطة من المواد الخام الداخلة بالتصنيع والمخزونة بطريقة تقليدية، أصبح الآن مطالباً بأن يتعرف ويعثر على المتات من أنواع المواد الخام والمخزونة بالمخزن الوحيد.

ومع هذا التغيير في الظروف بقي سمير الأسمر على حاله، أضيف إلى ذلك أن مسؤولياته زادت فقد أصبح مسؤولاً عن أمناء المستودع وكثبة الحسابات والحراس والسائقين الذين ينقلون المواد الخام من وإلى المستودع، وقد حدثت مواقف كثيرة نتجت عنها اضطرابات في عمليات التصنيع نتيجة اضطراب عمليات التسليم لاندرة الانتاج. بدأ سليم يفقد احترام مرؤوسيه ولم يعد قادراً على السيطرة عليهم.

**المطلوب :**

إعداد تقرير بين المشكلة وأهم المقترحات لعلاجها.

## الفهرس

7	..... الفصل الأول: مدخل عام
9	..... تطور النظرة إلى وظيفة إدارة الأفراد
12	..... أهداف إدارة الأفراد
13	..... موقع إدارة الأفراد من الادارة العملية
15	..... إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية
■	..... إدارة الأفراد والروح المعنوية
17	..... تعريف الروح المعنوية
18	..... محطحات الروح المعنوية
18	..... طرق تنمية الروح المعنوية
20	..... السياسات الخاصة بالروح المعنوية
20	..... مظاهر الروح المعنوية
23	..... الفصل الثاني: تنظيم إدارة الأفراد
25	..... تعريف التنظيم
26	..... أهمية التنظيم
27	..... عناصر عملية التنظيم
28	..... تصميم الهيكل التنظيمي
28	..... تقسيم أوجه النشاط وتجميعها

29	التقسيم وفقاً لطبيعة النشاط
29	التقسيم وفقاً للمنهج
30	التقسيم الجغرافي
31	التقسيم وفقاً للمعلاء
32	التقسيم وفقاً للعمليات
32	التقسيم المركب
34	السلطة ودرجة تفويضها والمسؤولية
35	أنواع السلطة
37	تفويض السلطة
40	التفويض التفويص
41	المستويات الإدارية في التنظيم
45	إدارة الأفراد عملية متكاملة
45	تكامل إدارة الأفراد مع الإدارات الأخرى
46	التكامل الداخلي لإدارة الأفراد
47	أساسيات إدارة الأفراد
49	حالة عملية: خبير التنظيم
53	الفصل الثالث: توصيف الوظائف
55	مفهوم وظيفة توصيف الوظائف
55	أهداف توصيف الوظائف
57	البيانات الأساسية لتوصيف الوظائف وطرق جمعها
58	طريقة المقابلة
59	طريقة الاستقصاء

61	طريقة الملاحظة الشخصية .....
61	تحديد مواصفات شاغل الوظيفة .....
61	اعتماد وصف الوظائف .....
63	نماذج توصيف الوظيفة .....
64	قائمة استقصاء توصيف الوظائف .....
67	الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية .....
69	مقدمة .....
69	مفهوم تخطيط الموارد البشرية .....
70	مقومات تخطيط الموارد البشرية .....
71	المشكلات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية .....
72	الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية .....
73	تحديد حجم المبيعات المتوقعة .....
73	رسم خطة وبرنامج الانتاج .....
73	تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية .....
75	تحليل الغياب ودوران العمل والاحلال .....
77	تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية .....
78	مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية .....
78	إتخاذ القرارات الصحيحة .....
79	الفصل الخامس: وظيفة الاختيار والتعيين .....
81	مقدمة .....
81	مفهوم وظيفة الاختيار .....
82	مصادر الموارد البشرية .....

85	مراحل عملية الاختيار .....
85	الاختيارات .....
87	المقابلة الشخصية .....
89	نموذج طلب استخدام .....
90	نموذج تحليل طلب استخدام .....
91	حالة : شركة مالكو .....
99	الفصل السادس : وظيفة التخصيص .....
101	مقدمة .....
102	نظريات الحوافز .....
103	النظرية الكلاسيكية .....
103	نظرية الحاجات الانسانية .....
105	نظرية (X) (Y) .....
106	نظرية العلاقات الانسانية .....
106	نظرية التوقع والتفضيل .....
107	نظرية العاملين .....
108	نظرية الانجاز .....
108	تقييم النظريات .....
111	المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز .....
114	أنواع الحوافز .....
116	استقصاء الحاجات الإنسانية .....
121	حالة : المشرف المحيط .....

123	الفصل السابع : وظيفة تقييم الأداء .....
125	مقدمة .....
125	أهداف تقييم الأداء .....
126	مقاييس الأداء .....
126	عملية التقييم .....
127	من يتولى عملية التقييم في المنظمة .....
128	طرق تقييم الأداء .....
134	كيفية تحسين مستوى عملية تقييم الأداء .....
135	الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء .....
137	خطوات تقييم الأداء .....
140	عيوب تقارير الأداء .....
142	حالة : مكانك قف؟ .....
145	الفصل الثامن : وظيفة تحليل هيكل الأجور .....
147	مقدمة .....
149	توازن الأجور داخل وخارج المنظمة .....
150	خطة الأجور .....
151	طرق دفع الأجور .....
153	الاشكال المختلفة لزيادة الأجور .....
154	أثر هيكل الاجور على الأداء .....
155	مسؤولية ادارة الأفراد عن الأجور: .....
156	القواعد الذهبية في إعداد نظم الأجور .....

157	..... الفصل التاسع: وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية
159	..... مقدمة
160	..... أهداف التدريب والتطوير
161	..... المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب
162	..... مراحل وإجراءات التدريب
163	..... ١ - جمع وتحليل البيانات
163	..... ٢ - تحديد الاحتياجات التدريبية
166	..... ٣ - تصميم البرامج التدريبية
167	..... ٤ - تنفيذ البرامج التدريبية
168	..... مقومات نجاح البرامج التدريبية
169	..... برامج تدريب الموارد البشرية
170	..... وسائل التدريب والتطوير
173	..... برامج تدريب الإدارة
174	..... ٥ - تقييم برامج التدريب والمتدربين
176	..... حالة: مبادئ مع الزمن

## هذا الكتاب

العنصر البشري، إدارة الأفراد والأداء التنظيمي ثلاثة محاور أساسية يشكل الترابط بينها المدخل الحقيقي للكفاءة والفاعلية، كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق هيكل أهداف المنظمة فاعلية المنظمة في مواجهة البيئة والنمو والتطور.

إن دور إدارة الأفراد في منظمات العصر الحديث: تحقيق الكفاءة للأداء وبالتالي الفاعلية للمنظمة لذا كان هذا الكتاب.

